



TITLE:

藤月会論集第2号

AUTHOR(S):

京都大学経済学部藤井ゼミナール論文編集委員会

CITATION:

京都大学経済学部藤井ゼミナール論文編集委員会. 藤月会論集第2号.
藤月会論集 1993, 2

ISSUE DATE:

1993-02

URL:

<http://hdl.handle.net/2433/24367>

RIGHT:

藤 月 会 論 集

第 2 号

京都大学経済学部

藤井ゼミナール論文集編集委員会

目 次

刊行のことば

ダイエーグループとイトーヨーカ堂グループの企業分析 1

銀行業界とその財務に関する分析 53

放送業界の経営分析 105

自動車業界の分析 127

ゼミ生の回想 148

住所録 170

編集後記 174

刊行のことば

今年もゼミ論文集を刊行する季節を迎えました。1年が経過するのは本当に速いものです。

本年度は、わたしのゼミナールが「発足」して2年目の年でした。これでゼミナールとしてはやっと1サイクルが終わることになります。

まず第一に、本年度、ゼミ1期生を卒業生として送り出します。バブル経済の崩壊によって日本経済は深刻な不況を経験しつつあり、学生の就職戦線も昨年はずいぶん厳しいものがありました。しかし、幸いにも、わがゼミの4回生諸君は全員、よき就職の機会に恵まれました。あとはただ、4回生諸君がこの好運を無にすることのないよう祈るばかりです。

第二に、共同研究の発表の場として、奥村ゼミ（立命館大学経営学部）との研究交流シンポジウムを開催することができました。このシンポジウムをつうじて皆さんは多くのことを学んだはずです。しかし、そうした成果も、昨年度（ゼミ1年目）の下準備があつてのことです。今年のゼミ論文集に収録された2回生の研究論文は、来年度の共同研究のための下準備ということになります。

第三に、3回生の惟康典子さんが、公認会計士二次試験に合格しました。惟康さんは、わがゼミ出身の公認会計士（補）第一号ということになります。ゼミの指導教官としても、たいへん嬉しく思います。しかし、来年度は惟康さんに続いて、ゼミ生のなかから公認会計士（補）がさらに新たに誕生するはずです。期待しています。

第四に、本年度をもって、3回生以上の全ゼミ生が日商簿記検定合格者となりました。新ゼミ生の皆さんも、この「伝統」を引継ぎ、新しい課題に積極的に挑戦してください。

1993年1月18日（経済学部の研究室にて）

藤井 秀樹

1992年度共同研究論文

ダイエーグループとイトー

ヨーカ堂グループの企業分析

木村崇博 久保幸司

惟康典子 澤江由紀子

三浦一郎 山口英孝 吉原秀幸

目 次

はじめに	3
第1章 ダイエーグループとイトーヨーカ堂グループの企業戦略分析	4
I 巨大流通グループ各社の近況	4
II 各社の経営戦略	4
III 1980年代の各社の経営革新運動	8
第2章 ダイエーとイトーヨーカ堂の鳥瞰分析	16
I ダイエーの分析	16
II イトーヨーカ堂の分析	20
III ダイエーとイトーヨーカ堂の比較	23
第3章 ダイエーとイトーヨーカ堂の経営指標分析	28
I 経営指標分析概論	28
II 成長性指標	28
III 収益性指標	30
IV 安定性指標	35
V まとめ	36
第4章 ダイエーとイトーヨーカ堂の資金分析	38
I 比較貸借対照表式の資金運用表の分析	38
II 内部資金分析（回転差資金と内部留保）	41
III 総合的見地から	44
第5章 ダイエーグループとイトーヨーカ堂グループの連結分析	46
I ダイエーグループとイトーヨーカ堂グループの概要	46
II 決算数値による連単分析	46
おわりに	50

はじめに

空前の好景気を支えたバブル経済の崩壊によって、地価・株価は急速に下落し、日本の産業界は大きな打撃を受けた。現在に至っても依然として景気回復の兆しは見られず、多くの業界で減収・減益が記録されている。個人消費者を対象とするスーパー業界も例にもれず、1992年8月中間期実績で売上高、経常利益共にほぼ横ばいになっている。このような状況の中で大手スーパー各社は従来の戦略の見直しを迫られている。

スーパー業界は我々消費者の生活に密着しており、景気低迷による消費者の実質収入の減少は、スーパー業界の売上高の減少に直接に結びつくという特性をもっている。このような特性に着目しつつ、ダイエーとイトーヨーカ堂（以下IY）の大手2社を取り上げてそれぞれの経営戦略を分析し、スーパー業界の体質を明らかにしていく。ここで上記2社を取り上げるのは、両社が売上高、知名度etc.において上位を占めるものであると共に、各々の経営方針が非常に対照的なためである。具体的には景気低迷時にいかに消費者の購買意欲を刺激し、売上高を維持・伸長させるか、また消費不況に耐え得るような収益構造と財務体質をいかに構築するかという点について検討する。そのための資料として『有価証券報告書総覧』のデータをもとにダイエーとIYの経営・財務指標を概括的に分析し、更に両社の資金状況についても考察する。また両社が企業集団として戦略を推進していることから、グループ全体の状況を総括的に検討していくために連結分析を行う。この論文は通常身近に利用しているスーパーに対する読者の認識を新たにするものであると確信している。

第1章 ダイエーグループとイトーヨーカ堂グループの企業戦略分析

I 巨大流通グループ各社の近況

流通業界各社は1980年代前半の低成長時代以降、消費者ニーズの多様化・小口化を受けてグループ展開による総合生活産業を目指し1990年代に入っても基本的にはその路線を歩んでいるが、各グループごとに様々な違いや特色が見られる。ダイエーグループは流通再編を繰り返し、球団買収やリクルート株買収といった事業拡大路線を邁進している。またセゾングループは百貨店とスーパーを軸としながらも、金融やディベロッパーなど様々な分野に進出している。ジャスコを中核とするイオングループは、相次ぐ提携で新業態を開発し小売業の多層的な展開と拡大を狙い、また国際的企業への飛躍を目指している。その一方でIYグループのように、外食産業に進出したりしながらあくまで小売業に徹して業界No.1の高収益性を維持し堅実経営を押し進める企業もある。

また本業の小売業に限っても各企業ごとに違いが見られる。ダイエーは店舗数の更なる拡大を目指し、スケールメリットを追求している。セゾンはパルコや西武つかしんなどに見られるように、お洒落な都会派感覚にあふれ、かつ店舗全体が1つの街として機能するようなショッピングセンター中心の多店舗展開を行っている。一方でIYは東日本、特に首都圏をかため、またコンビニエンス・ストア（以下CVS）業界でもセブン・イレブンにより優位性を保っている。

こうしてみると、ダイエーとIYは売上高1位、2位を占めながらも対照的な企業スタイルを確立しており、その中身を比較することは非常に興味深い。故にダイエーとIYの2社比較を中心としながら、流通業界各社の企業戦略を見てみたいと思う。

II 各社の経営戦略

1 出店方式

ダイエー、IYは創業がそれぞれ1957年、1958年であり、当時日本は高度経済成長期に入っていた。地価上昇率が2桁を記録した1956年から1973年までの「土地インフレ」時にあって、多くの小売業社は自社所有の土地と建物による店舗展開を進めていた。これは、銀行借入を行って土地を購入し店舗を建設したのち、地価上昇により含み益が大きくなって担保力が増大し、更に借入を行いまた土地

を購入する、という仕組みである。ダイエーはこの出店方式をとり、1973年のオイルショックによる「土地インフレ」鎮静により、建物のみをリースしてそこにテナントとして入るリース出店方式を主としたが、それまでの高度経済成長期には自社所有出店を主とした土地本位制経営を行った。しかしそれとは対照的に、IYは一貫してリース出店を進めてきた。現在全店舗のうち約8割がリースであり、建物の付属設備や本部ビル、物流センター、独身寮などもほとんどがリースとなっている。しかし、IYが地価下落を見越してリース方式に徹してきたわけではない。創業当時、IYは自己資金が不足し銀行借入の担保力も弱かったのでリースに甘んじるしかなかったのである。故にIYのリース出店は結果的に生まれた戦略と言える。しかしこれによってIYは地価下落による借入金の金利負担に苦しめられることはあまりなく、財務の健全性を高めることができた。また自己資金不足ということについても、社債、外債、国内転換社債といったファイナンスを実施し、高株価経営による効率のよい外部資金の導入を行い、それを財務力の改善、整備に投入した。これは他社が外部資金を、店舗用地の購入や店舗開設といった設備拡大投資にあてたのと正反対である。こうした戦略は、有形固定資産合計が1986年でダイエー1274億円、ジャスコ1088億円、西友 935億円に比べ、IY 769億円という事実の結果として表れた。ただしバブル経済期において各社とも自社所有による新規大型出店を押し進めた結果、現在では有形固定資産合計はあまり差がなくなっている。

2 出店立地

出店立地に関してはダイエーとIYは同様の戦略をとっており、それに対して西友が対照的な戦略をとった。西友は出店地を駅前の一流商業地にこだわった。しかしIYは、二流地でも道路立地の良い場所に出店した。この二流地出店のメリットとしては、一流商業地に比べ地価が安いため売場面積の広い大型店が可能になること、駐車場スペースが大きくとれモータリゼーションに対応できること、他社との競合が避けられること、などが挙げられる。こうしてIYは大型店舗出店により、二流地を一流商業地に変えていった。すなわちIYの店舗戦略はリース方式をベースとした「立地創造型」と言えるのである。またダイエーは、地域内で最大の面積を持つ地域1番店づくりを目指し、地価が安く面積も取りやすい駅裏か、旧商店街と駅間の空白地帯をねらって出店した。ダイエーやIYは百貨店法(*1)の盲点を活用したのである。

次に、ドミナント出店すなわち地域集中出店か、ナショナルチェーン形成かについて述べたい。IYは首都圏へのドミナント出店を行うことにより、物流や宣

伝の合理化・効率化を推進し、スケールメリットを追求した。現在は東日本全域に進出しているが、なお首都圏に店舗の大多数があり、典型的なドミナント出店である。それに対し、ダイエーはナショナルチェーン形成を目指した。しかし、各地域に集中的に多くの店舗を出店して優位性を得る戦略をとっており、ドミナント出店を全国各地域で行うナショナルチェーン網の形成を目指していると言える。故に当然のことながら、M&Aによる出店も多くなる。1964年の東京進出も一徳スーパーのM&Aによるものであり、九州ではユニードを買収してドミナント出店を行っている。また最近では秀和の流通再編の処理を引き受け、それによって首都圏全域に店舗を持つ忠実屋をグループ傘下に収め、今まで手薄だった首都圏、特に東京圏でのドミナント形成に乗り出した。ダイエーはなおスケールメリットを目指し、量的拡大に邁進しているのである。

3 利益管理

1980年代初頭の「小売業冬の時代」に入るまで、モノはつくれば売れるという状況であったので、多くの小売業社は売上高にこだわってその伸びを重視してきた。そんな中でIYはROI（総資本利益率＝売上高利益率×総資本回転率）を経営指標にし、あくまでも利益を重視してきた。このような姿勢がIYの収益性No.1を実現させているのである。またダイエーは売上高重視であったが低成長時代に入って利益重視を打ち出し、上記のROIの他、商品回転率の向上、更には交差主義比率（＝粗利益率×商品回転率×100）の向上を目指した。しかし1990年代に入ってもダイエーはIYにくらべて売上高で上回りながら経常利益になると大きく水をあけられており、利益体質の強化はあまり進んでないと言える。

4 ダイエーのプライベート・ブランド商品

ダイエーの経営戦略の特徴として、プライベート・ブランド(*2)商品が挙げられる。1975年以降、資生堂、カネボウ、花王、森永などとのプライベート・ブランド商品を開発した。その後も「品質はナショナル・ブランド商品と同等で、品質面に影響を及ぼさないコストダウンを目指す」というコンセプトのもとにノーブランド商品、セービング、ニューセービングなどを生み出したが、1982年をピークに縮小傾向をたどっている。

5 CVS事業の展開

IYはセブン・イレブン、ダイエーはローソンとサンチェーン、西友はファミリーマートというCVSを展開しているが、中でも注目すべきはセブン・イレブ

ンである。これは1974年のIYの米国サウスランド社との提携から始まった。サウスランド社はCVSのコンセプトをもっており、それはスーパー＝売上高×粗利益率に対し、 $CVS = \text{粗利益率} \times \text{売上高}$ というものである。つまり、CVSは売上高はスーパーに勝ることはできないので粗利益率を高くすることによって利潤を追求すべきだ、というものであってこれを受けてスーパーと競合しない商品による高い粗利益率の確保が目指された。そこで選ばれたのがファーストフードであり、粗利益率は生鮮食品や雑貨品や加工食品が25%前後であるのにくらべ、35%弱と高水準であり、徹底した商品開発のもとに様々なファーストフードが戦略商品となっている。セブン・イレブンは1992年2月29日現在で東日本を中心に全国に4687（うち自営店3%）の店舗を有しているが、半数以上は首都圏に集中しており徹底したドミナント形成をすることによって、物流や宣伝の合理化とスケールメリットを追求してきた。セブン・イレブンはこれまで売上高や経常利益また店舗数などで、ほぼ同時期にスタートしたダイエー系ローソンや西友系ファミリーマートに対し圧倒的優位性を保ってきたが、その理由として他社とは出発点が違っていたことが挙げられる。IYは自社の出店に反対する町の小売業社に高い生産性のノウハウを提供してともにビジネスをする手段としてフランチャイズ・チェーン(*3)に着目し、このフランチャイズ・チェーンのシステムを学ぶためにCVSという業態を選んだのである。これによって大規模な資本投下を行うことなく、無借金の好財務力を維持しながら多店舗化を図ることができた。これに対し、他社は自己資本によるCVSの事業化を当初の目的としており、近年になってフランチャイズ・チェーンを導入したものの、店舗数ではセブン・イレブンにまだ差をつけられているのである。またセブン・イレブンはIY同様はやくからPOSシステム(*4)、EOS(*5)、グラフィック・パソコン・システム(*6)を導入し、情報設備に力を入れてきた。特にPOSに関しては1982年にはやくも全店導入（当時約2500店）を実現させた。セブン・イレブンが行ったPOSやEOS、グラフィック・パソコン・システム、窓口問屋制（Ⅲ2 IY「業革」参照）の導入による在庫・仕入・物流の合理化は見事成功し、IYで1983年から行われた業務改革のモデルケースとなった。そして1990年にはIYはセブン・イレブンの本家であるサウスランド社の買収を決定し、世界22ヵ国にまたがるCVSチェーンの経営に乗り出している。一方、他社もセブン・イレブン追撃の戦略を打ち出している。ダイエーは1989年3月1日付でローソン・ジャパンとサンチェーンの合併を実現し、ダイエーコンビニエンスシステムズ(D-cvs)として再スタートを切った。これにより店舗数は1992年9月末現在でローソンとサンチェーンを合わせて4188（うち自営店3割）となっており、セブン・イレブンに肉薄し

ている。また、ファミリーマートも1992年2月29日現在で2090店（うち自営店5％）となっており、最近では西日本にも多く進出している。こうしてC V S業界の競争はますます白熱している。

Ⅲ 1980年代の各社の経営革新運動

1 小売業冬の時代

流通業界は第1次オイルショック以降も高い成長率を示し、20％～30％増の売上高の伸びを維持してきた。しかし1980年代に入ると、第2次オイルショック後の景気の後退、消費者ニーズの多様化、大店法による出店規制などの原因により成長にも陰りが見え始めてきた。こうして「冬の時代」へと突入し、流通業界各社は軒並み大幅な減益、赤字を記録した。ダイエーは1983年決算で単独で売上高が前年を下回り、経常利益も64％減となった。また連結決算でも65億円の赤字を計上し、1984年119億円、1985年88億円と3期連続の連結赤字を記録した。またI Yも1983年2月期に初の減益決算となり、経常利益が前期比マイナス9.3％となった。こうした中で各社とも生産性向上と利益体質の強化を目指した経営革新運動を展開した。なかでもI Yははやくからこうした経営方針を打ちだし、1981年に既に業務改善運動に着手していた。そして1983年には「業務改革委員会」を発足させ、本格的な「業務改革」すなわち「業革」をスタートさせた。ダイエーは1983年から、V字型の業績回復とVictoryを象徴する「V革」運動に着手し、西友は「アクション25作戦」、ジャスコは「営業効率化推進運動」をスタートさせた。以下、各社の改革運動に先鞭をつけたI Yの「業革」と、肥大化したグループ全体の構造改善を目指したダイエーの「V革」の内容を見たいと思う。

2 I Y「業革」

業革の第1ステップは「死に筋商品の売場からの排除」である。これによって1984年2月期には棚卸資産が406億円（前期比マイナス54億円）、長短期借入金が566億円（同マイナス340億円）、粗利益率22.6％（同プラス1.5％）というように、財務状況は好転した。この第1ステップにより粗利益率や商品回転率が上昇した。業革の第2ステップは「死に筋をカットし売上高を拡大する」ことである。すなわち第1ステップでは売上高拡大は考えず、とにかく死に筋商品の排除を目指したのに対し、第2ステップでは死に筋をカットしつつも売上高拡大を目指したのである。第1ステップでは売上高拡大を考えていなかったため、消費者の求める商品が店にないために売る機会をなくし儲けを失う、という機会損失

が大きくなってしまっていた。よって問屋やメーカーや客などから情報を収集し、売れ筋商品を追求・発見して機会損失をなくし、売上高拡大を目指した。また、売れ筋商品ではなく死に筋商品の発見を効率的に行うためにPOSシステムを導入し、商品の単品管理を押し進めた。POSシステムは本来、販売された商品の品目や価格の情報を1品ごとにリアルタイムで中央のコンピューターに伝送して現金管理や在庫管理を行うためのものであるが、どんな商品が売れたかがわかるため、世間一般には売れ筋商品の発見のための装置というようにとらえられている。しかしIYは、POSシステムをもってしても自社の店にない商品ならばそれが売れ筋であっても発見できるはずがなく、結局今世間で何が売れているかをつきとめることは不可能だという考えから、POSシステムをあくまで自社の店に置いてある商品の中で売れないものは何か、という死に筋商品発見のために導入したのである。またPOSシステムのフル活用のためには問屋やメーカーとの関係を見直す必要があった。なぜならPOSシステムによって店内の商品がいつ入っていつ売れたかという動きがわかり、仕入の小口化や在庫削減のためにもそうした流れに沿った商品の納入が求められるのだが、問屋やメーカーが遅納・未納すると、効率的な商品回転がなされないからである。特にふるくから取引してきた問屋やメーカーの未納率が高いことが多かった。よって、遅納・未納した場合にペナルティ料をもらう、オーダーを小口化する、といった契約改正を実施した。これにより未納率は60%から2%以下までに改善され、また機会損失を最小にすることができた。そして業革の第3ステップは「物流システムを“窓口問屋制”により合理化する」ことである。窓口問屋制とはIYが1地域内の数ある問屋の中から窓口となる問屋を1つ選び、他の問屋は窓口問屋に卸売をし、IYの仕入はその窓口問屋1店からのみ行うという仕組みのことである。これによってIYはガソリン代・人件費などをカットし、物流コストの削減を図った。しかしこうしたやり方では窓口問屋に選ばれなかった問屋から不満がでる。そこで、A地区で窓口問屋に選ばれなかった問屋をB地区の窓口問屋とするといった解決策で、そうした不満の解消を図った。

こうして見てくると業革の中心は、情報やコミュニケーションへの投資であったことがわかる。この結果、現在のIYの経営の堅実性、財務の健全性が確立されたものと思われる。

3 ダイエー「V革」

(1) グループマネジメント体制の確立

まず1983年に「地域事業本部制」がしかれた。これはダイエー本部から全国の

地域ごとに設置されていた地域事業本部に対し、エリア内のマーケットと店舗を統括する権限を委譲したものである。しかしこのように本部権限を下部組織に委譲したことにより、各事業単位での経営責任を明確化する必要がでてきた。そこで1984年に「事業本部制＝経営戦略事業単位（Strategic Business Unit:以下SBU）体制」がしかれた。SBU体制は、独立採算単位としての各事業本部すなわちSBUを設置してそのもとに関係会社を置き、各SBUごとに利益責任を明確化してSBU長が関係会社を含めトータルな経営責任を負うことによって、全社的利益管理を追求するものである。故にSBUは独立採算的な「自主的経営」が認められる一方で、本部の決定した利益計画に従って利益責任をやり遂げなくてはならなくなった。そして1985年にはグループをリテイル・サービス・ディベロッパー・ファイナンスという4つのセクターに分ける「4セクタービジョン」が打ち出された。「SBU体制」と「4セクタービジョン」は現在のダイエーの組織機構を支える柱として機能している。また1986年には、グループ戦略の策定と決定を行う「経営戦略会議」が設置された。そして1989年には現在の組織の編成がほぼ出来上がった。ここでは、これまでダイエー本体のもとに置かれていた各SBUが本体から切り離され、グループ担当のスタッフ部門を持つ11のSBUとして再編成された。これらはリテイル・サービス・ディベロッパー・ファイナンスの4つの部門をカバーしており、ダイエー本体もGMS事業の1つとして位置づけられ、グループ経営の体制が整備された。

(2) リテイル部門の業務改善運動

(1) で見たような「自主性」拡大の中で、ダイエー本体を中心としたリテイル部門において、まず店舗レベルでの収益構造の改善運動が展開された。1983年から1985年にかけて全店舗で展開された「3－4－5作戦」がそれである。これは商品在庫を3割、ロス率を4割、売価変更率を5割削減するというもので、在庫削減をベースとした商品回転率と粗利益率の向上が目標となり、高い成果を上げた。これを受けて、今度は店舗レベルにとどまらず、物流システムの整備やPOSシステムの導入などによるリテイル部門全体レベルでの業務改善運動が展開され、1985年以降様々な政策が実施されたが、その内容は2つに要約できる。1つは各店でソフトライン（衣料品、繊維など）の強化、ハードライン（オーディオ機器などの耐久消費財）の圧縮効率化が進められたことである。これは、ソフトラインは粗利益率が確実に取れ、配送費やアフターサービス等の余分な経費がかからないためである。フーズラインが主だと粗利益率が下がり商圏も狭くなってしまうが、このようにソフトラインを強くすることによって、粗利益率をあげて商圏も広くして、売上高のバランスをとることができた。もう1つは商品の発注

から陳列までのトータル・コストの削減を目指した、ローコスト・オペレーション・システムの構築である。その第1段階はダイエー自前の物流センターを核とした「センター物流」である。ダイエーの全国の物流センターや食品センターを拠点とし、ここに問屋からの商品を集荷し、ダイエー自身の配送手段を使って各センターからグループの各店舗に商品を配送するのである。しかし更に、多品種少量販売に対応できるよう「適時・適量」の管理が必要となってきた。これを受けて第2段階として、情報システムと結合した「システム物流」の確立が目指された。販売面では、1985年に衣料品POSシステムの導入が開始され、1989年3月には全店・全部門のPOSシステム導入が完了した。IYは1985年に完了しており、遅れること4年であった。また発注面では、取引先とコンピューターでオンライン化されてEOSによるコンピューター発注が可能となり、1988年には電話による発注は全廃し、全商品の「システム発注」が完了した。このような情報システムの整備がより進むと、物流センターはホストコンピューターとオンラインで直結され、情報システムにより管理運営されるRDC (Regional Distribution Center)となり、システム物流は完成するわけである。そして現在その実現が急ピッチで進められている。

(3)人事制度の改革

V革の利益管理により、権限を委譲された店長の利益責任が格段に重くなったため、実際に出た利益を受けての業績評価システムが必要となった。1984年には「スパークプラン」が設定され、数字による能力の評価・結果重視という姿勢が明確にされた。そして1990年4月には、限定勤務地制度と社員区分（クルー）の再編成を柱とした「スパークプラン2」が設定された。勤務地をナショナル（N＝全国）、リージョナル（R＝ブロック単位）、ホーム（H＝自宅から通勤できる範囲）の3つにわけ、社員区分（クルー）をエキスパート（事務・販売職）、ゼネラル（総合職）、マネジメント（管理職）の3つに分けた。そして各クルーごとに教育・評価・処遇の仕組みが確立された。また店長については「店長資格制度」が設定され、これにより業績評価を細分化して1～5段階の等級による格差が設けられ、内部評価の結果が公表されることとなった。

(4)関係会社の構造改善と営業効率の向上

ダイエーは1960年代後半から業態の多様化や多角化事業への進出を始め、1980年代に入るとグループ経営の展開は急ピッチで進んだ。しかし1983年から3年連続で連結赤字を計上したように、関係会社の中には採算のとれないものが数多く存在していた。よってグループの健全性回復のためにそうした会社を清算せざるを得ず、莫大な額の関係会社整理損を1980年代中期に計上する羽目になった。こ

れは一般的には高い損金としてマイナスに評価されがちであるが、実際には、それまでリスクのともなう赤字部門を子会社・関連会社として別会社形態で運営してきたことによるプラスの側面も同等に評価されなければならない。ダイエーは1970年代中盤以降、転換社債やワラント債の発行によって低コストの資金を多く獲得したが、この資金がグループの1980年代の急速な展開を支えた。こうした低利の時価ファイナンスを利用するには本体の株価を高く維持することが重要であるが、ダイエーはリスクの伴う赤字部門を人為的に別会社に切り離すことによってグループ全体はともかくダイエー本体の公表利益を確保し、大幅な株価の下落を防いだ。すなわちダイエーは子会社を決算の計算単位として、意識的にうまく利用したのである。しかし1980年代中盤に多額の未転換残高を抱えるようになり本体に大きな影響を及ぼす赤字子会社の再編整理が重要となり、清算されるに至ったわけである。故に赤字子会社の再編整理は、高い損金というよりもむしろ、低コストの資金獲得のツケが回ってきたというべきなのである。こうしたツケの精算にあたっては、土地の含み益の実現も利用された。1980年代中盤、リースバック方式、すなわち自社所有の不動産を関連リース会社に売却し多額の含み益を得て債務返済にあてて不動産はそののちもリースしつづける、というやり方を利用して、店舗の営業は継続させながらも店舗を売却し、関係会社整理損に匹敵する固定資産売却益を計上したのである。

またダイエーのグループ経営において注目すべきは、ディベロッパー部門である。この部門は上記の土地の含み益の実現だけでなく、店舗物件の開発という役割も果たし、グループ全体での土地資産の蓄積を図っている。故に4セクターの中でこの部門こそが、スーパーマーケットの生命線を握る経営戦略上の位置にあるにとどまらず、含みを重視する土地本位制経営という経営理念の体現者として現在のダイエーを象徴しているのである。

(5)ダイエーの現在と将来

以上、V革の4つの柱を順に見てきたが、その目標がすべて達成されたわけではない。巨大化したグループが1つの有機体として現在円滑に機能しているか、いささか疑問が残る。また「経営戦略会議」は中内社長1人が引っ張る経営から仕組みで動く経営への転換として評価されているものの、長男潤氏への皇位継承の体制づくりとも呼ばれており、現在急激な世代交代への不安、摩擦が生じている。情報システムへの投資についてもIYに大きく遅れをとっており、利益体質を確立するにはまだ時間がかかりそうである。また最近では流通再編問題に絡んで、TOB(*7)によりマルエツや忠実屋の株を取得し、首都圏での優位性を得ようという戦略に出たが、これらの株価が大きく値下がりし1992年9月21日現在で

有価証券含み損が 100億4100万円にものぼってしまった。首都圏戦略は遅々として進まず、前途多難である。更にはリクルートの情報力と不動産の含みを目的にリクルート株を買収したが、確たる戦略はなくリクルートの良さを維持できるか疑問である。

ダイエーは当分の間これ以上手を拡げず、本体とグループ全体の収益力の向上に努め、財務の健全性を高めるのに力を注ぐべきであると思われる。

(*1)第1次百貨店法は1937年制定、1947年廃止。第2次百貨店法は1956年制定。

百貨店の営業活動を調整し店舗の新設や増設を許可制として中小小売業者の保護を狙いとするものであったが、1973年の大店法制定に伴い廃止された。

(*2)メーカーがつけるナショナル・ブランドに対し、小売業者や卸売業者がつける商標。製品を企画・生産する段階から小売業者や卸売業者の意図が盛り込まれる。ストア・ブランドともいう。

(*3)資本と経営ノウハウを持った本部（フランチャイザー）が主体となり、加盟店（フランチャイジー）を募集して多店舗化を図るシステム。本部は加盟店に対して営業の権利とノウハウを与え、加盟店は加盟料などを支払う。

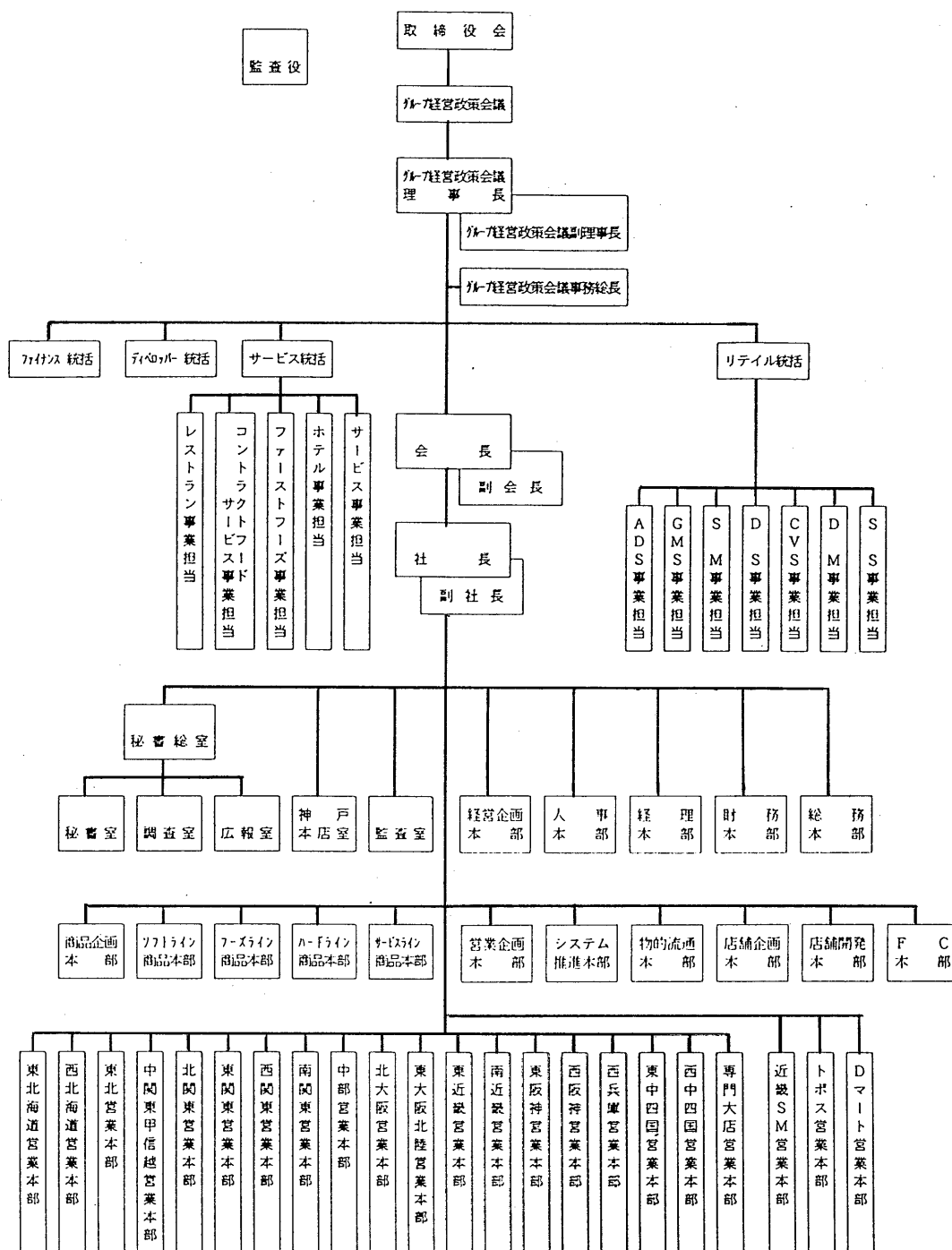
(*4)Point of Sales System. 販売時点情報管理システム。販売された商品の品目や価格の情報を单品ごとにリアルタイムで中央のコンピューターに伝送し現金管理、在庫管理を行う。

(*5)Electronic Ordering System. 自動発注システム。各店舗と物流センター・問屋をオンラインで結び、各店舗において補充の必要な商品を端末で入力するだけで、商品の発注業務を行うことができる。

(*6)コンピューターのデータを自動的に図表やグラフに表し処理するシステム。

(*7)Take-over Bid. 株式公開買付制度。株式市場で、買い付ける側が買い付け価格を提示して買取りを宣言し、不特定多数の株主から株式を集める方法。

図表 1-1 ダイエーの経営組織図（1992年 5月28日現在）



（出所）『有価証券報告書総覧』1992年版、14ページより作成。

[illegible]

SCテナント管理部……ショッピングセンターテナント管理部

– 15 –

第2章 ダイエーとイトーヨーカ堂の鳥瞰分析 1987年～1992年

I ダイエーの分析

1 B/Sの分析

B/S合計額は1987年から1992年で100から143.9の伸びとなっている。資産は流動資産が100から141.7であるのに対し固定資産は100から145.2となっており、資産の伸びはやや固定資産に重きを置いたものと見受けられる。しかし、前年の1991年までは流動資産の伸びが100から139.4と固定資産の100から120.1という伸び率を上回っており、しかもその要因は当座資産合計が1990年から1991年にかけて、112.9から70.6へ大きく下がったにもかかわらず、その他流動資産合計が1990年から1991年にかけて112.3から362.9へと爆発的な伸びを示したということであり、かなりアンバランスな構造になっていた。こうしたことから、ここ2、3年の間にダイエーをとりまく環境にさまざまな変化があったのではないと思われる。よってその背景を明らかにしながら分析していきたいと思う。まず当座資産合計のうち受取勘定である受取手形と売掛金を見ると、受取手形は構成比が小さいものの大きく減少しており、売掛金も100から6年間で110.8とB/S合計の伸びをかなり下回っている。よって①あまり売れなかった、②回収のスピードが速い、という2つが考えられるがP/Lにおいて売上高がB/Sとほぼ平行な伸びを示しており、また売掛金のほとんどが関係会社に対するものであるので②が原因と考えて良いだろう。これは貸倒引当金が100から65.2と減少していることからわかる。となると、現金・預金は順調な伸びを示してよさそうなものだが6年間で100から77.5となっており特に1990年から1991年にかけては117.8から60.8と大きく下がり、金額にすると580億円も減少した。また有価証券も6年間で100から64.4となっており1990年から1991年にかけては131.4から69.4となり100億円近く減少した。ダイエーは有価証券の評価に原価法を採用しており、バブル経済崩壊の影響は現れない。そこでその他流動資産合計に目を転じると、1990年から1991年にかけて112.3から362.9と大きく増加し、中でも短期貸付金が60億円から1160億円程に1100億円近くも一気に増えた。これは流通再編で資金繰りに困った秀和に対し1100億円の短期貸付金を融資したためである。即ちダイエーは、1990年から1991年にかけて定期預金から600億円ほど引き出し、また政府短期証券の一種である外国為替資金証券（第4498回分）の約100億円を売るなどして残りは社債や長期借入金から調達し、秀和への融資額を捻出したと思われる。1992年になっても秀和への短期貸付金は800億円も残っており、その他流動資産合計の構成比は15.0%と相変わらず高い。そして返済された300億円は現金・預金や建物の補充、拡充に使

われたのではないだろうか。また、棚卸資産合計や商品・製品の伸びは 100から 138程でP/Lの売上高の 100から 140.1という伸びとほぼ平行であり在庫の削減はあまり進んでいないようである。特に1991年から1992年にかけて 116程から 138ほどに急に増えており、やや気になるところだが、売上高の伸びを大きく上回っているわけではないので不良在庫というわけではないだろう。これらの背景には新規大型出店が多かったことが挙げられるのではないだろうか。1990年から1991年にかけては新設が3店舗、譲り受けが1店舗であったが、1991年から1992年にかけては新設が6店舗譲り受けが5店舗もあった。これによって棚卸資産は当然のことながら大きく増加したと思われる。貸倒引当金については1987年から1988年にかけて急に増えたが1988年から1989年にかけては3分の1になり変動が激しい。これは2のP/Lの分析でも述べるが、1988年の値は赤字の関係会社の整理にあたって特別損失に計上された 133億円もの貸倒引当金を含んでいるからである。

次に固定資産についてであるが、特に注目すべきは償却対象資産合計（特に建物）と投資有価証券合計の高い伸びである。建物は 100から 154.3となっているが、これは大店法規制緩和とバブル経済巨大化に伴って自社所有の新規出店が増加したためであろう。また有形固定資産のリース状況を見ると、建物床面積のうち自社所有よりもリース分が圧倒的に大きく、しかもその伸びは 100から 145.6となっておりその他の設備のリース料も情報が公開されるようになった1988年から1992年にかけて 100から 168.9と非常に高い伸びを示している。更にはP/Lの賃借料も 100から 171.8と伸びており構成比も1992年には 4.5%と高いが、これには建物や設備のリース料が含まれていると考えて良いだろう。こうしたことから自社所有出店以上に建物や設備をリースするリース出店がかなり増えてきたと言えるのではないだろうか。これは土地面積や土地簿価が6年間でほとんど変わっていないことから分かる。そして投資有価証券であるが、その内訳を見ると投資有価証券も関係会社株式もかなり高い伸びを示してきたことが分かる。1987年から1988年にかけての関係会社株式の増加は、オリエンタルホテルの株取得と神戸セントラル開発の株買い増しが中心である。1988年から1989年にかけては日本ドリーム観光への資本参加（株取得90億円ほど）などにより投資有価証券が増加し、プランタン銀座の株取得、十字屋株買い増しによる投資有価証券から関係会社株式への振り替え、ユニード株の買い増し等により関係会社株式が増加した。1989年から1990年にかけての関係会社株式の増加はヒカリ屋（草津のスーパー）、イチケンの株取得が主である。1990年から1991年にかけては日本ドリーム観光の株買い増し50億円により投資有価証券が増加し、ダイエーファイナンスの株買い増し30億円により関係会社株式が増加した。そして1991年から1992年にかけては投資有価証券が 180億円ほど減り、関係会社株式が 570億円ほど増加したが、これは日本ドリーム観光やマルエツの株を買い増しすることによって投資有価証券から関係会社株

式に振り替えたり、ツインドームシティ株を取得したためである。また重要な後発事象としてはリクルートの 950万株全株を 455億円で取得したことが挙げられる。以上からダイエーはM&Aによって規模の経済を追求しておりそのグループ拡大はB/S合計の伸びをはるかに上回るスピードで進められてきたことが分かる。そして、その資金源泉はバブル経済崩壊前は短期借入金、社債、崩壊後は長期借入金、社債であろう。また長期借入金は 100から39.0と大きく減っているがこれは関係会社の財務状況が良くなってダイエー本体からの自立がほぼ達成されたと見るべきだと思われる。

次に貸方について見てみたい。負債合計が 100から 146.3となっているのに対し、資本合計は 100から 135.2となっているが、1991年までは資本合計の方が負債合計よりも高い伸びを示しており、この1年でバブル経済崩壊のせいで財務体質が急に悪化したようである。資本金はこの6年間で 100から 239.2とB/S合計をはるかに上回る高い伸びを示しておりエクイティ・ファイナンスが急ピッチで進められた。しかし負債は固定負債が1991年から1992年にかけて 105.2から 166.3と激増しており、固定負債の大きな伸びが、財務体質悪化の主な原因となっていることが読み取れる。

まず支払勘定、特に買掛金は 100から 148.2とB/S合計より高い伸びを示しているが、これはほとんど関係会社に対するものであり、立場の強さを利用して買掛金の支払いを遅らせることによって売掛金の早期回収と併せて回転差資金を最大限に活用しようとしていることを表すと思われる。また短期借入金は1991年から1992年にかけて 126.2から95.5と大きく減っておりこれは財務体質の改善と言うより、上記の資金源泉が固定負債に移ったためであろう。

次に固定負債であるが社債合計の大きな伸びと、バブル経済崩壊による長期借入金の増加傾向が目につく。社債合計の中でも重要なのが転換社債そしてワラント債である。特に転換社債は1987年7月30日に 400億円発行され、その後株式への転換が進められた。よって資本金と資本準備金が大きくなっていった。またワラント債も1989年6月29日に 400億円発行され、多額の資金を集めることができた。これらの資金は主として店舗建築のためであり、新規大型出店を可能にした。またグループ展開の拡大にも運用されたのではないだろうか。高株価によるエクイティ・ファイナンスの実施によってバブル経済拡大期には長期借入金が返済、圧縮化され、財務体質が改善されP/Lにおいても営業外費用が減少していった。しかしバブル経済が崩壊し、株価が下落してしまった1991年から1992年にかけては一般の社債が 600億円も発行され、固定負債の伸びの原因となった。また多額の未転換、または権利未行使残高を抱えている。さらには長期借入金が1991年から1992年にかけて75.2から 113.1と 512億円も増加し、再び増加傾向にあり、支払利息も1991年、1992年と急に増えている。こうしたことからこれからの経営において財務体質がさらに悪化していく可能性が高いのではないだろうか。最後に自己資本であるが、資本金、資本準備金は転換社債の株式転換

に伴い大きく伸びた。自己資本の構成比が資本準備金の構成比に比べてかなり小さいことが気になるが、これは株式に転換されたもとの転換社債のほとんどが商法改正の1982年より前に発行されたためである。また利益準備金もよく伸びている。しかしその他の剰余金合計や当期末処分利益金の伸びはB／S合計の伸びを下回っていることから利益の蓄積はまだ進んでいないようである。

2 P／Lの分析

売上高、売上原価はB／S合計の伸びとほぼ平行であるが、売上総利益はそれをやや上回っており、粗利益率も21.4%から22.6%に上昇している。しかし販売費・一般管理費の伸びが売上総利益の伸びを上回ってしまっており、このため営業利益が圧迫されており営業利益率も2.6%から2.3%へと下がってしまっている。よってV革で見られたPOS導入やシステム物流による物流コストの削減は、まだあまり実を結んでいないようである。しかし新規出店増加による減価償却費や賃借料の伸びも著しく、販管費の伸びも止むを得ない、と言えるかもしれない。売上高はB／S合計と平行な伸びを示してきたが、それ以上に高い伸びを示し、ダイエー本体の収益改善に寄与してきたのが営業外収益である。6年間で100から216.9という伸びを示した。特に受取利息は100から297.6とすばらしい伸び率であった。これは公、社債の他、短期貸付金、関係会社短期貸付金の効率的運用によるものであろう。しかし、その伸びは1991年に頂点を極め、1992年には減少してしまっている。また営業外費用は先に述べたとおりバブル経済の崩壊によって1991年、1992年と大きく増加した。よって経常利益は1987年から1991年までB／S合計を上回る高い伸びを示してきたが1992年には144.9とほぼB／Sと平行になってしまった。また営業外収益から営業外費用をマイナスした金融収支は過去6年間赤字であり、1992年には200億円の赤字となり6年間で最悪となっている。特別利益の内訳は固定資産売却益、投資有価証券売却益などであり、特別損失の内訳は関係会社整理損、貸倒引当金繰入などである。すなわちこの6年において、特に1987年から1989年にかけて関係会社の再編整理が進められたと思われる。またこの場合、貸倒引当金繰入は赤字の関係会社を整理するにあたって債権が回収される見込みがないために計上されるものであり、当然金額も大きい。これがB／Sにおける1988年の貸倒引当金の大きさに影響を与えている。税引前当期純利益、当期利益、当期末処分利益金はどれもほぼB／S合計額をやや下回る伸びを示している。よって特別損失合計の大きさがやや影響を与えていると言えなくもないが、赤字関係会社の再編整理は着実に進んでおりそれほど気にする必要もないであろう。以上からダイエーは売上高の伸びが順調で営業外収益の向上も評価できるがバブル経済の崩壊に伴って、いかに営業外費用や販管費を低く押さえていくかが課題であると言えるのではないだろうか。

Ⅱ イトーヨーカ堂の分析

1 B／Sの分析

まずB／Sの借方からみていくとB／S合計の伸びは6年間で158.3となっている。流動資産合計の伸びは144.9とB／S合計の伸びより小さくなっているが1987年から1991年まではB／S合計の伸びを上回っており1992年に初めて下回るようになってきている。また1991年、1992年は前年より金額自体も少なくなっており、これはその他流動資産合計の減少のためである。流動資産合計のうち当座資産合計は1989年に前年より倍増している。これは短期貸付金が334億円から44億円に減少したことによって現金・預金が増加したからであろう。それ以降は小さな幅で増減しているが、その中でも他に目につくものは、構成比は小さいものの1992年に受取手形が減少していることである。これはトーシン・エンタープライズの受取手形が1991年に3億7200万円あったのが1992年はほとんどなくなっているからである。またその他流動資産合計が大きな変化を見せている。このうち1991年の減少は、ロビンソン・ジャパンへの関係会社短期貸付金が約150億円なくなったためである。その他の年の変化は短期貸付金のうち三井銀行（当時）へのCD現先が増減しているためである。次に固定資産合計をみるとB／S合計以上に伸びていて1992年には構成比は70%に達している。そのうち有形固定資産合計の伸びが大きく1992年の趨勢比は200を超えている。その中で建物や土地の趨勢比が200を超えている。大店法の規制緩和等により、毎年2～4店舗新設してきたことによって自社所有の店舗施設が増えたことをうかがわせる。それは建設仮勘定の伸びを見ても明らかで6年間で趨勢比は2000を超えるようになってきている。無形固定資産合計をみるとほとんど変わっていないとみてよい。内訳は借地権がほぼ8割を占めており、特に目につくところはない。投資その他の資産合計はB／S合計をやや下回る伸びを示しているが、構成比は45.8%とかなり大きい。このうち長期差入保証金が半分近くを占めており、リース出店戦略をとっているイトーヨーカ堂らしい点といえる。しかし自社所有による新規出店が増えたことにより長期差入保証金はあまり伸びていない。また、投資有価証券合計が1992年に大きく増えており、中でも関係会社株式が大きく増えているがこれはセブン・イレブンと設立したIYG・ホールディング・カンパニーの株式取得が特に大きく365億円にも上り、その他にも

ロビンソン・ジャパンが新たに発行した1万7000株を170億円ですべて取得したためである。また1988年、1989年の関係会社社債は、ヨークベニマルの転換社債でそれを株式に転換したため1990年からは再び0となっている。長期貸付金をみると1991年に急激に増加しており、これはロビンソン・ジャパンへの242億円の貸付が原因である。同社への短期貸付金の150億円が減少したかわりに長期貸付金が増加したとみることができる。しかし、同社への長期貸付金が1992年に162億円減少しているが、この減少分で同社の株式を取得したものと思われる。この6年間の資金運用をみると1990年までは流動資産合計、特に現金・預金の増加が目立つ。そして1992年は固定資産合計の伸びが大きく、その中でも投資有価証券合計の増加が目立つ。総じて資金に余裕があると思われる。

次に貸方を見てみると、流動負債合計の伸びはB/S合計の伸びより大きくなっている。構成比は、それほど大きくないが支払手形が1988年に減少している。買掛金の伸びがB/Sの伸びより大きくなっている。また、固定負債の方を見ると年々金額が減少して1992年には趨勢比58.2となっている。その内訳を見ると社債合計が趨勢比20.1、長期借入金となると1992年には0となっている。社債はすべて転換社債で1986年11月17日に第2回国内無担保転換社債を発行したのを最後に発行していない。そして、この6年で社債金額減少分はすべて株式に転換されているが各年の決算月の最高株価の推移をみると、1987年2月3930円から4350円、4530円、4560円、4190円、4400円と1991年に下がったものの上昇しており、高株価の維持が株式転換を可能にしたといえる。長期借入金をみてみると、構成比が小さいため有価証券報告書の附属明細表に載っていないので、詳しくはわからない。負債合計をみてみると、B/Sの伸びを下回り趨勢比は117.4である。また、構成比も1987年には47.1%だったのが1991年には34.9%と12.2下がっている。次に、資本についてみると資本金、利益準備金、その他の剰余金合計、当期末処分利益金が趨勢比200をこえている。また、資本準備金の増加分はすべて転換社債の株式転換の分であり転換社債の減少分が資本金、資本準備金の増加分となっている。利益準備金の増加分は、前期決算の利益処分による積立額と中間配当の支払いによる積立額とでなっている。また、その他の剰余金合計は、任意積立金と当期末処分利益金からなっているがそのうち前期の当期末処分利益金からでる任意積立金が増加しているため前期の利益の増加が、次の期のその他の剰余金合計の増加と

なっており、また当期未処分利益金も堅調に増加している。資本合計はB／S合計の伸びを大きく上回り1992年の趨勢比は194.9となっており、構成比は65.1%となり負債より自己資本の方が多く安定した経営ぶりがうかがえる。資金調達についてみると、この6年間社債は発行しておらず、かといって借入金も増えるどころか減少傾向である。つまり新たに調達はおらず内部留保資金、回転差資金などをうまく運用にまわしているものと思われる。

2 P／Lの分析

売上高は1992年の趨勢比が147.8とB／S合計をやや下回っている。売上原価・営業原価、売上総利益は売上高と平行であることができるが営業利益、経常利益となると1992年の趨勢比162.2、186.6とB／S合計を上回るようになっている。売上総利益から販管費をひいたものが営業利益であるからまず販管費についてみると販管費合計はほとんど売上総利益の伸びと同じで趨勢比で3ぐらい違うだけであるが、売上総利益、販管費の額の大きさに比べ営業利益の額は小さいためその3が意味を持つようである。しかし、販管費の内訳をみても特に目立って減少した項目もなく全体的に費用の伸びがやや少なめとなっている。地道な経費削減が営業利益の伸びとしてあらわれてきているのだろう。営業外収益は受取利息、受取配当金が主なものであるが両者とも伸びが非常に大きい。それに対し営業外費用は減少していて受取利息の増加に対し支払利息は趨勢比44.5とまったく逆になっているが、これはB／Sでみたように社債を発行せずまた借入金も減少し資金調達を内部資金でまかなっているためである。1991年に営業外費用が急にふえているがこれは127億円の為替差損とB／Sで見たようにロビンソン・ジャパンへ貸付をしたことにより貸倒引当金繰入額が増加したためと思われる。しかし、この年も貸倒引当金繰入額は社外に流出する費用でなく内部留保されているのでさほど気にかかる必要もないであろうとおもわれる。この営業外収益の増加と費用の減少により営業利益にもまして経常利益は伸びを示すことになっている。特別利益をみると1989年、1990年、1992年が大きくなっているが、1989年は貸倒引当金戻入と投資有価証券売却益、1990年は車両及び器具・備品の売却に伴う固定資産売却益、1992年は土地の売却による固定資産売却益が、それぞれの理由としてあげられる。特別損失の変動はほとんどが固定資産廃棄損の変動

によるものである。そして、当期利益をみると年々順調にのび1992年の趨勢比は 211.3となっていて、これがB／Sの利益準備金の伸びにつながっている。

Ⅲ ダイエーとイトーヨーカ堂の比較

ダイエーとイトーヨーカ堂のB／Sを比較してみる。1992年のB／S合計の額をみるとダイエーは約1兆円、イトーヨーカ堂は6600億円と規模ではダイエーの方が大きくなっているが、ここ6年間のB／S合計の伸びはダイエー 143.9、イトーヨーカ堂 158.3とイトーヨーカ堂の方の伸びが大きくなっている。両社とも1992年の趨勢比でみるとやや固定資産に力を入れているが、1991年までは流動資産に力を入れているということが一致する。しかし、その中身はというところかなり違いが表れてくる。まず、ダイエーの貸倒引当金と関係会社株式の多さ、そしてイトーヨーカ堂の長期貸付金の増加に対しダイエーの減少がある。貸方をみるとダイエーの負債比率の高さとイトーヨーカ堂の自己資本比率の高さが見事なまでに対照をなしているが、これはダイエーが資金調達を借入金等の他人資本に依存しているのに対しイトーヨーカ堂は自己資本が充実しており借入金は少なくなっているためである。P／Lをみると売上高はダイエーが大きいものの営業利益はイトーヨーカ堂の方が高くなっている。これは、販管費の構成比はほとんど同じなので売上原価の違いと思われる。また、営業外収支がイトーヨーカ堂が約 150億円プラスなのに対しダイエーは約 200億円マイナスとなっているため経常利益の差は一段と大きくなり売上高に対する経常利益の構成比はイトーヨーカ堂 6.7%に対しダイエー 1.4%となっている。B／Sでみた借入金の多さがダイエーに影響していると思われる。

※編集上の都合により、第2章の財務データの掲載については、1988年2月期分も省略させていただきました。また、1988年2月期から開示された「その他の設備のリース料」（図表2・2、図表2・5に記載）については、1989年2月期を趨勢比100.0%として表示しました。

図表2-1 ガイエー 貸借対照表 1987年-1992年 (単位: 百万円)

決算年月	8702	8902	9102	9202
金額	金額	金額	金額	金額
流動資産合計	257065	258878	305932	358333
当座預金	156039	151374	176186	110020
現金・預金	102273	99345	120477	62158
受取手形	1072	247	154	142
売掛金	37133	33185	35136	36922
有価証券	15561	18536	20448	10789
商品・製品	63474	67958	79886	73573
その他流動資産合計	60152	64173	76124	69374
(▲) 貸倒引当金	50262	45936	18241	154368
固定資産合計	12710	18559	56559	82891
有形固定資産合計	480140	518528	529128	668113
償却対象資産合計	125672	139852	140150	151209
(うち建物)	71300	83282	85588	94279
土地・その他	56813	68259	70995	74956
繰上償却	41768	45184	45094	45102
無形固定資産合計	12604	11366	9468	9101
投資・その他の資産合計	3937	3958	3946	3921
投資有価証券合計	330532	374708	385832	489763
(うち国債)	114394	146449	159399	209233
(うち国債関係株式)	22765	31972	32226	21143
長期貸付金	91628	114476	127172	188990
資産合計	15663	8728	7137	5483
流動負債合計	717205	777486	835960	1032323
支払手形	348910	398493	427975	468038
短期借入金	84701	97812	113864	117487
買入引当金・未払い賞与	180515	195359	209153	202583
固定負債合計	213819	200136	209776	9089
社債合計	10280	27599	51257	355483
(うち社債)	1700	0	0	0
(うちクレジット債)	2462	0	0	0
(うち新株引当金)	6117	25539	41994	40000
長期借入金	135215	96519	94472	152919
退職給付引当金	9444	8342	8477	9339
負債合計	562729	598616	637751	823522
資本	15308	25685	33791	36613
資本準備金	18441	92456	102651	104332
利益準備金	3802	4491	5108	6484
その他の剰余金合計	53524	56214	59493	61450
当期未処分利益金	7524	8714	9193	9450
資本合計	154476	178787	203585	208001
負債・資本合計	717205	777486	835960	1032323

(出所)「有価証券報告書」各年版より作成。

図表2-2 ダイエー 有形固定資産のリース状況 1987年-1992年

決算年月	8702	8902	9102	9202
面積/出資	面積	面積	面積	面積
土地面積(1000平米)				
自社所有	410	413	400	416
(金額・百万円)	41768	45184	45102	52483
リース	28	26	26	26
土地面積合計	438	439	427	442
	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
建物床面積(1000平米)				
自社所有	758	769	766	837
(金額・百万円)	56813	68250	74956	87673
リース	2038	2345	2564	2967
建物床面積合計	2796	3114	3330	3804
	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
その他の設備のリース料				
(金額・百万円)		9700	11918	12592

(出所)【有価証券報告書総覧】各年版より作成。

図表2-3 ダイエー 損益計算書 1987年-1992年 (単位:百万円)

決算年月	8702	8902	9102	9202
金額	金額	金額	金額	金額
売上高・営業収益	1448211	1675324	1773355	2025920
売上原価・営業原価	1137158	1316027	1389643	1569070
売上総利益	309053	359297	383712	456850
販売費・一般管理費合計	271844	319478	365704	409241
商品・運搬・保管費	19325	13575	14657	15945
広告・宣伝費	19054	23540	22767	21335
人件費・福利厚生費	118924	123370	134376	143693
減価償却費	8537	9379	10192	14369
貸倒料	53348	67663	73879	91669
営業利益	37289	39819	42220	47689
営業外収益合計	9569	11103	15789	20758
受取利息・割引料	5914	8975	13618	1224
意配当金	721	856	884	945
営業外費用合計	27764	27201	30994	38592
支払利息・割引料	21323	20778	24458	33540
経常利益	19014	23720	25631	26661
特別利益合計	7501	3060	127	1921
特別損失合計	12002	10034	7768	8772
当期純利益	14513	16746	17908	18910
当期利益	6426	7836	8557	9309
当期未処分利益金	7524	8714	9193	9450
	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
株主配当金	2526	3106	3190	3351
役員給与	104	130	180	160
受取利息・割引料	9715	11560	11191	11909
有形固定資産減価償却累計額	89578	99785	107680	115969
減価償却累計額	8962	10319	11164	15465
期末従業員数(単位・人)	14837	15998	16797	18712

(出所)【有価証券報告書総覧】各年版より作成。

図表2-4 イトヨーヨー力堂 貸借対照表 1987年-1992年 (単位: 百万円)

決算年月	8702	8802	8902	9002	9102	9202
金額	金額	金額	金額	金額	金額	金額
流動資産合計	134001	182622	209815	207237	207237	194156
流動負債合計	50985	98622	105127	105127	105127	83170
流動資産・負債	41117	77645	77645	77645	77645	66234
受取手形	619	669	669	669	669	293
売掛金	9210	11288	11288	11288	11288	16613
有価証券	39	20	20	20	20	30
棚卸資産合計	37839	43124	43124	43124	43124	48562
商品・製品	37839	42822	42822	42822	42822	46338
その他流動資産合計	48441	59373	59373	59373	59373	65080
(▲)貸倒引当金	464	497	497	497	497	856
固定資産合計	282896	314443	314443	314443	314443	465972
有形固定資産合計	81352	99136	99136	99136	99136	166317
建物	54266	59566	59566	59566	59566	99186
(うち土地・建物)	40837	45828	45828	45828	45828	82987
土地・その他	28509	38021	38021	38021	38021	55478
建設仮勘定	577	1549	1549	1549	1549	11651
無形固定資産合計	3051	3003	3003	3003	3003	2873
投資有価証券合計	198493	212304	212304	212304	212304	296781
(うち関係会社株式)	35076	44537	44537	44537	44537	104085
(うち関係会社債権)	26668	33055	33055	33055	33055	10953
長期貸付金	128797	144790	144790	144790	144790	144711
長期貸付金	12352	11957	11957	11957	11957	24985
資産合計	418897	497065	497065	497065	497065	660129
流動負債合計	107500	131439	131439	131439	131439	178927
支払手形	527	187	187	187	187	151
買掛金	59579	60345	60345	60345	60345	81198
短期借入金・未払い費与	9560	8280	8280	8280	8280	9230
貸与引当金	2435	3300	3300	3300	3300	4214
固定負債合計(転換社債)	89019	69017	69017	69017	69017	51783
社債	62760	37938	37938	37938	37938	12595
長期借入金	822	432	432	432	432	0
退職給付引当金	0	0	0	0	0	556
負債合計	196519	204456	204456	204456	204456	230711
資本合計	18184	28913	28913	28913	28913	41586
資本準備金	83885	97974	97974	97974	97974	110643
利益準備金	4246	5720	5720	5720	5720	8700
その他の剰余金合計	114063	164002	164002	164002	164002	268487
当期未処分利益	25477	36372	36372	36372	36372	53789
資本合計	220378	296609	296609	296609	296609	429417
負債・資本合計	418897	497065	497065	497065	497065	660129

(出所)「有価証券報告書」各年版より作成。

図表2-5 イトヨーヨーカ堂 有形固定資産のリース状況 1987年-1993年

決算年月	8702	8902	9102	9202
面積／出賃	面積	面積	面積	面積
土地面積(1000平米)				
自社所有	225	266	302	332
(金額 百万円)	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
リース	0	0	0	0
(金額 百万円)	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
土地面積合計	225	266	302	332
	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
建物床面積(1000平米)				
自社所有	255	290	304	353
(金額 百万円)	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
リース	48837	45828	68046	82987
(金額 百万円)	88.7%	88.3%	88.6%	87.3%
建物床面積合計	255	290	304	353
	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
その他の設備のリース料				
(金額 百万円)		1694	2447	2131

(出所)「有価証券報告書総覧」各年版より作成。

図表2-6 イトヨーヨーカ堂 損益計算書 1987年-1992年 (単位: 百万円)

決算年月	8702	8902	9102	9202
金額／出賃	金額	金額	金額	金額
売上高・営業収益	987804	1170289	1258190	1355139
売上高・営業収益	735426	866311	933986	998437
売上高・営業収益	252378	303958	324284	355702
売上高・営業収益	201580	237723	253776	275676
売上高・営業収益	8439	7478	7944	8189
売上高・営業収益	9661	9558	10159	9549
売上高・営業収益	5	16	8	20
売上高・営業収益	76572	94410	11961	12663
売上高・営業収益	9660	9615	11961	12663
売上高・営業収益	36033	42019	44044	47444
売上高・営業収益	50798	66235	70598	80026
売上高・営業収益	6179	8873	11754	15387
売上高・営業収益	2754	4481	6955	10110
売上高・営業収益	2120	2711	3125	3657
売上高・営業収益	4903	2039	2547	6577
売上高・営業収益	3700	1804	1825	1833
売上高・営業収益	52074	73089	79715	88836
売上高・営業収益	133	714	266	104
売上高・営業収益	987	1217	1938	1891
売上高・営業収益	51220	72566	87040	96152
売上高・営業収益	23414	36385	39220	44102
売上高・営業収益	25477	36372	39222	43892
売上高・営業収益	3710	4944	4894	5737
売上高・営業収益	121	155	122	178
売上高・営業収益	63463	74624	85408	89899
売上高・営業収益	10634	10609	11984	13521
売上高・営業収益	12186	12458	12651	13691

(出所)「有価証券報告書総覧」各年版より作成。

第3章 ダイエーとイトーヨーカ堂の経営指標分析

I 経営指標分析概論

企業活動を分析するにあたって、企業レベルでの資本の蓄積の様子を数量的に把握することはとても重要な課題である。この章では、企業活動を総合的に把握するために、成長性、収益性、安定性の3つの方向から分析していくことにする。

ここでは、特に以下の指標を取り上げて分析していく。

①成長性指標

B/S 合計と売上高、経常利益の成長率
売場面積当り売上高と従業員1人当り売上高

②収益性指標

安全余裕率
経営資本営業利益率
付加価値指標（労働生産性）

③安定性指標

固定比率、固定長期適合率

II 成長性指標

1 B/S 合計と売上高、経常利益の成長率

B/S は企業の財産状況を示すものであり、その合計額の伸長は企業規模の拡大の様子を表すものである。売上高は、期ごとの企業活動を計る一番基本的な指標であり経常利益は企業活動の成果を表す重要な指標である。

図表 2-1、2-4からB/S 合計の伸びは、1987年から1992年の6年間でダイエーが100から143.9に、IYが100から158.3に拡大しており、ダイエーに比べてIYの方が資本規模が拡大していると言える。

売上高を比べてみると、ダイエーが6年間で100から140.1へ伸長しているのに対し、IYは100から147.8へ高い水準で推移している。売上高1位のダイエーに同2位のIYが迫りつつあることを示している。

経常利益はダイエーが対売上高比で、過去6年間1.4%程度の低い水準であるのに

対し、I Yは1987年に 5.3%、以後増え続け1992年には 6.7%に達している。

以上のように、過去6年間を大局的に見ればI Yがダイエーを凌ぐ成長を維持してきたと言える。

2 売場面積当り売上高と従業員一人当り売上高

大規模小売業の場合、売場面積、従業員数の推移が売上高の伸びに示される成長性を分析する際に大きな意味を持つと言われる。

売場面積の伸び率を見るとダイエーがI Yを上回っている。これはダイエーが大型店の新規出店を積極的に行なってきたことにあり、ダイエーの膨張主義が健在であることを示しているが、その割に売上高の伸びが小さいのが気に掛かる。対してI Yは売場面積当りの売上高を伸ばすことに力を入れていることがわかる。1987年には同水準であった売場面積当たりの売上高は、近年I Yがダイエーに差を付けはじめる展開になってきている。

店舗面積の増加に伴って、従業員数も増加する。従業員数もダイエーの方が伸張しているが、売上高の伸長率で勝るI Yが1人当りの売上高を伸ばし、ダイエーとの差を縮めてきている。

図表 3-1 ダイエーとI Y 売場面積、従業員数における比較

項目\年度	1986	1987	1988	1989	1990	86/90
ダイエー						
売上高(百万円)	1,446,211	1,550,314	1,675,324	1,777,335	1,842,088	127.3
売場面積(m ²)	1,184,070	1,243,856	1,294,788	1,353,618	1,401,461	118.4
売場面積当り売上高(千円)	885	912	952	960	962	108.7
従業員数(人)	14,863	15,574	16,035	16,189	16,833	113.3
従業員1人当り売上高(千円)	98,085	101,870	106,003	110,311	115,670	117.9
I Y						
売上高(百万円)	987,804	1,055,006	1,170,269	1,258,190	1,355,139	137.1
売場面積(m ²)	912,826	947,266	1,002,019	1,022,943	1,052,632	115.3
売場面積当り売上高(千円)	888	911	955	1,000	1,048	116.0
従業員数(人)	12,213	12,364	12,483	12,677	13,643	111.7
従業員1人当り売上高(千円)	80,345	85,853	94,198	100,015	105,376	131.2

(出所) 『有価証券報告書総覧』各年版より作成。

Ⅲ 収益性指標

1 安全余裕率

安全余裕率は損益構造の安定性を示す指標である。売上高の減少がどの程度の水準になれば企業が赤字に転化するのかが示すものである、この比率が高ければ高いほど損益構造の安全度合いも高い。図表 3-2を見ると I Yが他社に比べて損益構造が安定していることが見て取れ、ダイエーは損益構造に余裕のないことが伺える。

しかし、どのような要因でこれほどの差が生まれるのか。以下に分析してみる。

損益構造を安定させるためには、変動費と固定費を抑えていくことが必要となる(*1)。そこで、売上原価(変動費)と販管費、営業外収益費用(固定費)に注目し、2社の損益構造の違いを見てみたい。

売上原価率はダイエーの77.8%に対して I Yは73.8%と I Yが高い率を保持している。この原因は売上高構成の違いに見られる。図表 3-4から、I Yが粗利の高い衣料品に力を入れていること、利鞘の少ない関係会社への卸売の比率が少ないことが分かるだろう。加えてダイエーはディスカウントストア(DS)の展開を行なっている。ダイエーのDS、トポスの粗利益率は11~12%と言われており(*2)、このような薄利多売の売上高構成が原価率を高めていると言える。

一方、両社とも販管費は業界平均より低く押さえられているがこれは、効率化政策の表れと見て取れる。I Yはドミナント出店方式や窓口問屋制を採用し、ダイエーも配送センターを整備するなど効率化を進めている。

また I Yは営業外費用が低いことが見て取れる。営業外費用の主項目は支払利息であるが I Yは固定負債が大変少ない。そのため営業外収益が同費用を上回っている。一方、固定負債を多く抱えるダイエーは営業外費用が高く、経常利益が目減りする大きな要因になっている。

図表 3-2 安全余裕率(単位: %)

社名\年度	1986	1987	1988	1989	1990
ダイエー	6.2	6.3	6.6	6.6	6.5
I Y	20.6	22.7	24.0	24.6	25.0
(7社平均)	11.4	12.2	12.2	12.0	12.0

(出所) 『有価証券報告書総覧』各年版

『企業経営の分析』三菱総合研究所、各年度版より作成。

(7社=ダイエー、I Y、西友、ジャスコ、ニチイ、ユニー、長崎屋)

図表 3-3 1990年度 P／L構成比率（抜粋） （単位：百万円、％）

	ダイエー		I Y		7社平均
	金額	構成比	金額	構成比	構成比
売上高	1,842,088	100.0	1,355,139	100.0	100.0
売上原価	1,433,164	77.8	999,437	73.8	74.8
売上総利益	408,924	22.2	355,702	26.2	25.2
販売費・ 一般管理費	365,704	19.9	275,676	20.3	21.8
営業利益	43,220	2.3	80,026	5.9	3.4
営業外収益	22,033	1.2	15,387	1.1	1.3
営業外費用	38,592	2.1	6,577	0.5	1.7
経常利益	26,631	1.4	88,836	6.6	3.0

（出所）『有価証券報告書総覧』1991年版より作成。

図表 3-4 1990年度 売上高構成比 （単位：％）

品目\比率	ダイエー	原価率	I Y	原価率
（小売）	（75.0）		（82.2）	
衣料品	27.6	—	37.2	65.4
食料品	39.2	—	40.8	74.6
家庭用品	24.8	—	16.6	69.3
レジャー 関連用品	8.4	—	5.4	69.0
（卸売）	（25.0）	—	（17.8）	96.0

（出所）『有価証券報告書総覧』1991年版より作成。

※ダイエーは仕入原価が小売・卸売に分離されていないため原価率が算出できない。

2 経営資本営業利益率(*3)

企業の主な営業活動の側面に限って経営効率を測定する。主たる営業活動に動員された資産を分母とするため、それに対する利益は営業活動の成果を示す営業利益になる。営業利益には資本構成の違いが反映しないので同種同規模企業の営業効率を比較する際にこの比率は有効である。

図表 3-5を見るかぎり、I Yは業界他社と比較して断然高い水準を維持しており、営業効率の良さを示している。一方、ダイエーは比率で見ると業界の中でも低い水準にあることが分かる。

図表 3-6よりI Yは売上高営業利益率 5.9%、経営資本回転率 4.1回となっておりI Yの優位性は経営資本率の高さはさることながら、営業利益率の驚異的な高さにあるといえる。またダイエーの水準の低さは営業利益率にあり、経営資本回転率は業界平均を上回っていることが分かる。

図表 3-5 経営資本営業利益率 (単位：%)

比率\年度	1986	1987	1988	1989	1990
ダイエー	9.5	9.3	9.5	9.7	9.0
I Y	25.1	25.2	25.0	23.0	24.0
(7社平均)	11.6	11.7	11.5	10.7	10.8

(出所) 『企業経営の分析』三菱総合研究所、各年度版より作成。

図表 3-6 ダイエーとI Y 売上高営業利益率、経営資本営業回転率(*4)

社名	比率	1986	1987	1988	1989	1990
ダイエー	売上高営業利益率	2.6%	2.5%	2.4%	2.3%	2.3%
	経営資本回転率	3.7回	3.7回	4.0回	4.2回	3.9回
I Y	売上高営業利益率	5.1%	5.5%	5.7%	5.6%	5.9%
	経営資本回転率	4.9回	4.6回	4.4回	4.1回	4.1回
業界平均	売上高営業利益率	3.3%	3.4%	3.4%	3.3%	3.4%
	経営資本回転率	3.5回	3.4回	3.4回	3.2回	3.2回

(出所) 『企業経営の分析』三菱総合研究所、各年度版より作成。

3 付加価値指標

ダイエー、I Yの付加価値指標をみると、労働生産性はダイエー、I Yともに上がっている。これは分母である従業員数が増えていてそれでも労働生産性が上がっているという点で評価できる。しかし、ダイエーは1987、1988年は7社平均をわずかながら上回っていたが1989年からは7社平均を下回るようになった。逆にI Yは87年には7社平均を約100万円上回っていたのが、1991年には300万円以上の差をつけ、2000万円台となった。薄利多売のダイエーと収益性重視のI Yの違いがでている。労働生産性＝1人あたり売上高×付加価値率とも表すことができこの両方を上げることによって労働生産性が上がる。付加価値率は5年間でダイエー、I Yとも同程度伸びているが、I Yは7社平均の17～18%を上回り1991年には20%近くの水準にまで達しているのに対しダイエーは7社平均を2～3%下回って15%前後で推移しているダイエーは従業員1人当りの売上高の伸びが7社平均の伸びより低く、I Yは伸びが大きいためその差は徐々に縮まってきている。I Yの労働生産性の上昇は従業員1人当り売上高の上昇によるところが大きい。従業員1人当り売上高＝資本集約度×資本回転率＝労働装備率×有形固定資産回転率と表すこともできる。資本集約度は従業員1人当りの総資本、労働装備率は従業員1人当りの有形固定資産を表しているが、I Yは両方とも7社平均を大きく下回っている。これはI Yのリースによる店舗展開が影響している。総資本が小さくなっているの逆で逆に資本回転率は高くなっている。ダイエーは労働装備率は7社平均を大きく下回っているが資本集約度は7社平均を上回っていることから有形固定資産より投資に力を入れていることがわかる。資本集約度と資本回転率はトレードオフの関係にあるが、ダイエーは両方とも7社平均を上回っている。労働分配率は付加価値のうち、どれだけが人件費として労働に分配されたかを表す指標である。労働分配率の上昇は利潤分配率（税引前純利益高／粗利益高）を低下させる最大の原因であるとの観点から管理上もとても重要な指標とされ一般的な管理目標として40%の水準が提起されているが、ダイエーは改善されてきているとはいえまだ48.6%である。

図表 3-7 ダイエーと I Y 付加価値指標の比較(*5)

	社名	1986	1987	1988	1989	1990
従業員数(人)	ダイエー	14,863	15,574	16,035	16,189	16,833
	IY	12,213	12,364	12,483	12,677	13,643
付加価値額(百万円)	ダイエー	215,380	225,005	242,748	65,656	290,701
	IY	185,941	204,333	228,340	43,339	270,109
労働生産性(千円)	ダイエー	14,607	14,785	15,359	16,488	17,607
	I Y	15,124	16,628	18,380	19,343	21,004
	7社平均	14,226	14,752	15,843	16,858	17,799
付加価値率(%)	ダイエー	14.9	14.5	14.5	14.9	15.8
	I Y	18.8	19.4	19.5	19.3	19.9
	7社平均	17.5	17.3	17.5	18.0	18.4
一人当り売上高(千円)	ダイエー	98,085	101,870	106,003	110,311	111,567
	I Y	80,345	85,853	94,198	100,015	105,376
	7社平均	81,472	85,091	90,335	93,702	96,862
資本集約度(千円)	ダイエー	48,254	49,764	48,482	51,582	54,123
	I Y	34,135	36,694	39,819	42,943	45,521
	7社平均	42,027	44,155	47,371	49,207	52,609
資本回転率(回)	ダイエー	2.00	2.08	2.16	2.20	2.11
	IY	2.50	2.42	2.46	2.42	2.38
	7社平均	1.97	1.97	1.97	1.94	1.90
労働装備率(千円)	ダイエー	8,583	8,528	8,661	8,689	8,823
	IY	6,436	6,790	7,432	8,489	9,744
	7社平均	10,097	10,526	11,519	12,514	13,373
有形固定資産回転率(回)	ダイエー	11.43	11.95	12.24	12.70	12.64
	IY	12.48	12.64	12.68	11.78	10.81
	7社平均	8.07	8.08	7.84	7.49	7.24
労働分配率(%)	ダイエー	51.9	51.1	50.0	49.8	48.6
	IY	41.3	40.3	40.3	40.1	40.5
	7社平均	46.9	47.2	46.7	46.1	46.1

(出所) 『企業経営の分析』三菱総合研究所、各年度版より作成。

IV 安定性指標

1 固定比率、固定長期適合率(*6)

資金の長期凍結を要する固定資産は返済期限のない自己資本の範囲内で取得することが望ましい（＝ 100%以下が望まれる）。ただし、現実的には自己資本のみで固定資産を調達できる企業は少なく、固定負債と自己資本の合計額以下に固定資産を押さえることが望まれる。

まずダイエーを見てみよう。ダイエーは固定比率、固定長期適合率とも業界他社と比較して高い値を示している。値だけをみれば不健全な資産取得が見て取れるが、これはダイエー独特の店舗政策（店舗周辺の土地を購入し含み益を得る）を表しているとも言える。固定比率は漸減傾向にあるが、これは固定資産の比率減少にある（B/S構成比 64.2%（1987年）→60.7%（1991年））。これは固定資産の子会社への分離が主な原因と考えられる。長期適合率は、あまり改善されていないが、これは固定負債の伸び率が固定資産の伸び率を下回ったことにある（図表 2-1参照）。

次にIYを見ると、固定比率、固定長期適合率ともに業界他社と比較して大変低い値を維持しており、資産取得の健全ぶりが伺える。固定資産自体は高い伸び率を示している。中でも有形固定資産の伸びは著しい（1991年/1987年＝ 167.4%）。しかし比率としては良好な値を維持しているのは自己資本の伸び率が高いことにある（1991年/1987年＝170.8%）。自己資本の増大によって資産をまかなうという理想形を実現しているといえよう。

図表 3-8 ダイエーとIY 固定比率、固定長期適合率（単位：％）

比率\年度	1986	1987	1988	1989	1990
固定比率					
ダイエー	297.9	299.8	290.0	268.2	271.5
IY	128.4	116.7	106.0	99.4	102.7
（7社平均）	210.7	202.0	197.5	187.2	190.6
固定長期適合率					
ダイエー	124.9	118.5	136.8	130.0	129.0
IY	91.4	88.9	86.0	83.6	88.9
（7社平均）	118.0	115.0	112.9	112.7	111.0

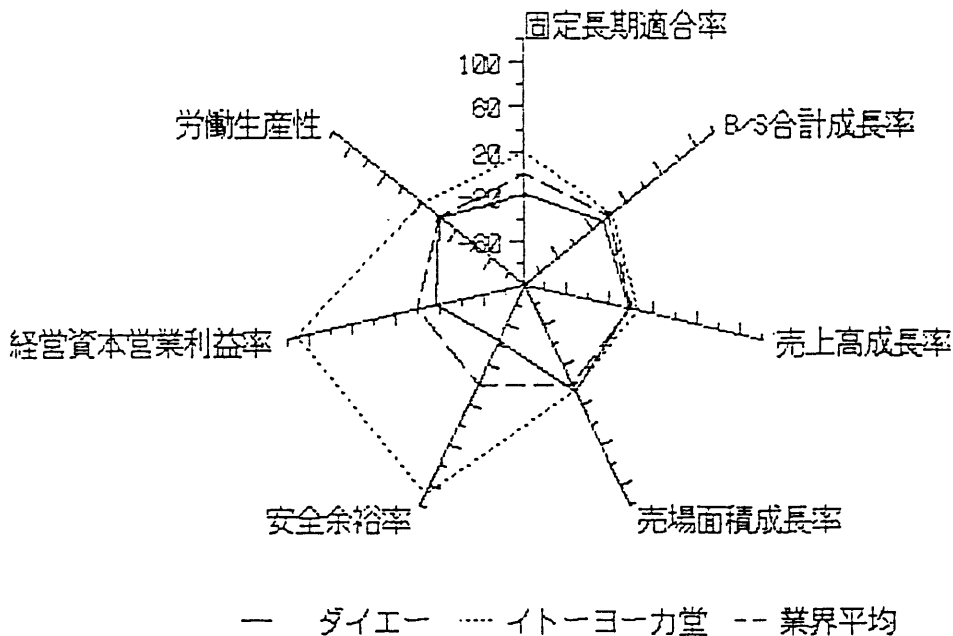
（出所）『有価証券報告書』各年版

『企業経営の分析』三菱総合研究所、各年度版より作成。

V まとめ

以上、成長性、収益性、安定性の3つの指標を柱にダイエー、IYの2社を比較してきた。図表 3-9を見れば分かるのだが、IYは業界他社と比べ収益性が格別に優れている。しかし、売上高と売場面積の成長率は格段に優れているわけでもないので、IYが堅実かつ着実な経営を行なってきたことが伺える。また、業界平均から劣った項目が無いことから、IYは成長性、収益性、安定性を兼ね備えた優良企業だと言えるだろう。一方、ダイエーであるが、業界平均を上回っているのは売場面積の伸長ぐらいである。ダイエーは積極的な店舗展開を行なっているものの、売上高や経常利益の伸長では遅れを取っている。ダイエーにとっては、売上総利益の確保、営業外費用の改善など収益構造を改善していくことが今後の課題と言えるだろう。

図表 3-9 ダイエーとイトーヨーカ堂 経営指標分析
 総合的把握



(*1) 安全余裕率 (MS) = (売上高 - 損益分岐点売上高) / 売上高 — ①

損益分岐点 = 固定費 / (1 - 変動比率) — ②

①に②を代入して、MS = (売上高 - 固定費 / (1 - 変動比率)) / 売上高

変動費 = 売上原価 固定費 = 販売費および一般管理費 + 営業外収益費用 (純額) とみなすと、

$$MS = ((1 - \text{変動比率}) \times \text{売上高} - \text{固定費}) / ((1 - \text{変動比率}) \times \text{売上高}) \\ = \text{経常利益} / \text{売上総利益}$$

(*2) 「販売革新」1990年7月号 54ページより。

ダイエー 198店中、トポス店舗は21店で (構成比10.6%)、ダイエー本社の売上高の13.1%を占めている。(『有価証券報告書』1992年版より)

(*3) 経営資本営業利益率 = 営業利益 / 経営資本 × 100

$$= \text{営業利益} / (\text{総資本} - \text{建設仮勘定} - \text{投資その他の資産} - \text{繰延資産} + \text{貸倒引当金}) \\ \times 100$$

(*4) 経営資本営業利益率は次のように分解出来る。

$$\text{経営資本営業利益率} = (\text{営業利益} / \text{売上高}) \times (\text{売上高} / \text{経営資本}) \\ (\text{売上高営業利益率}) \quad (\text{経営資本回転率})$$

(*5) 付加価値額 = 人件費 + 賃借料 + 金融費用 + 租税公課 + 法人税等 + 当期純利益
+ 減価償却費

労働生産性 = 付加価値 / 従業員数

付加価値率 = 付加価値 / 売上高

資本集約度 = 総資本 / 従業員数

資本回転率 = 売上高 / 総資本

労働装備率 = 有形固定資産 / 従業員数

有形固定資産回転率 = 売上高 / 有形固定資産

労働分配率 = 人件費総額 / 付加価値

(*6) 固定比率 = 固定資産 / 自己資本 × 100

固定長期適合率 = 固定資産 / (自己資本 + 固定負債) × 100

第4章 ダイエーとイトーヨーカ堂の資金分析

I 比較貸借対照表式の資金運用表の分析

図表 4-1 I Yの資金運用表

(単位：百万円)

	貸借対照表価額		増減額	流動資金		固定資金	
	1987年度	1991年度		運用	調達	運用	調達
I. 流動資産	134,001	207,237					
現金預金	41,117	73,333	32,216	32,216			
売上債権	9,829	14,984	5,155	5,155			
棚卸資産	37,039	45,630	8,591	8,591			
その他	46,480	73,995	27,515	27,515			
貸倒引当金	464	705	241	241			
II. 流動負債	107,500	159,127					
仕入債務	51,106	71,826	20,720		20,720		
短期借入金	9,560	9,230	-330		-330		
その他	46,934	78,071	31,237		31,237		
固定資金受入					21,609		
III. 固定資産	282,896	386,489		73,236	73,236		
有形固定資産	81,352	136,171					
建物	40,837	66,046	25,209			25,209	
土地	26,509	47,687	21,178			21,178	
その他	14,006	22,438	8,432			8,432	
無形固定資産	3,051	2,924	-127			-127	
その他	198,493	247,394	48,901			48,901	
IV. 固定負債	89,019	58,243					
社債(含ワラント)	62,760	23,626	-39,134				-39,134
長期借入金	822	4	-818				-818
退職給与引当金	0	584	584				584
その他	25,437	34,029	8,529				8,529
V. 自己資本	220,378	376,356	155,978				155,978
流動資金繰入						21,609	
						125,202	125,202

(出所) 『有価証券報告書総覧』各年版より作成。

図表 4-2 ダイエーの資金運用表

(単位：百万円)

	貸借対照表価額		増減額	流動資金		固定資金	
	1987年度	1991年度		運用	調達	運用	調達
I. 流動資産	257,065	358,333					
現金預金	102,273	62,158	-40,115	-40,115			
売上債権	38,205	37,064	-1,141	-1,141			
棚卸資産	63,474	73,573	10,099	10,099			
その他	65,823	193,209	127,386	127,386			
貸倒引当金	12,710	7,671	-5,039	-5,039			
II. 流動負債	348,910	482,621					
仕入債務	84,701	117,487	32,786		32,786		
短期借入金	160,515	202,583	42,068		42,068		
その他	103,694	162,551	58,857		58,857		
固定資金繰入				32,443			
				133,711	133,711		
III. 固定資産	460,140	552,727					
有形固定資産	125,627	151,209					
建物	56,813	74,956	18,143			18,143	
土地	41,767	45,101	3,334			3,334	
その他	27,092	31,152	4,060			4,060	
無形固定資産	3,937	3,912	-25			-25	
その他	330,531	397,606	67,075			67,075	
IV. 固定負債	213,819	224,844					
社債(含ワラント)	10,280	45,402	35,122				35,122
長期借入金	135,215	101,676	-33,539				-33,539
退職給与引当金	9,444	8,567	-877				-877
その他	58,880	69,199	10,319				10,319
V. 自己資本	154,476	203,595	49,119				49,119
流動資金受入							32,443
						92,587	92,587

(出所)『有価証券報告書総覧』各年版より作成。

1 流動資金の収支

ダイエーは、運用面では、その他に含まれる短期貸付金及び関係会社短期貸付金が 208億円から1497億円と、1289億円増えている。また調達面ではその他に含まれるコマーシャルペーパーが1989年に発行されて以来、著しく増加している。調達資金の増加が運用資金の増加を上回っているために、その

余剰分 324億円を固定資金に繰り入れている。これに対して、I Yではこの関係が逆転している。仕入債務の増加が売上債権の増加を大きく上回っているために、現金預金が極めて豊富である。流動資金の調達不足分は固定資金の一部（216億円）を受け入れて補っている。

2 固定資金の収支

ダイエーは、運用面では、その他に含まれる投資有価証券及び関係会社株式が1143億円から1700億円へと、557億円増加している。調達面では、社債の増加（351億円）と自己資本の増加（491億円）が、目立っている。また資金コストの高い長期借入金を333億円減らすことにより財務体質の改善を図っていることが伺われる。

I Yは、運用面では建物、土地、その他の項目の増加が目立っている（それぞれ252億円、211億円、489億円）。その他の項目の主な内容は関係会社長期貸付金である。これをみるとI Yはダイエーよりも活発な設備投資をしていると言える。調達面では、転換社債の転換が進み、資本金が178億円増加している点と別途積立金が951億円と著しく増加している点が、特徴的である。別途積立金の増加が著しいのは1987年から1991年にかけて、生じている多額の利益の多くを別途積立金として積み立てて、内部留保力を高めているからである。従って両社の資本金はほぼ同額だが、自己資本の比率はダイエーが22.3%、I Yが63.4%と対照的な数値を示している。

3 長期の資金調達手段と金融収支

長期的な資金調達手段である長期借入金と自己資本を分析すると、ダイエーが1987年の段階で自己資本に近い金額の長期借入れを行っているのに対して、I Yの長期借入金は自己資本の0.4%弱である。この財務構造の相違が両社の金融収支にあらわれている。I Yは1987年から1991年まで一貫してプラスの金融収支を弾き出し、その値は5年間で10倍になっている。これは長期貸付金が増加したことによる受取利息の増加に起因する。一方ダイエーの金融収支は5年間を通じて常にかかなりのマイナスであり、長期借入金の返済により財務体質の改善を図っているものの、短期借入金と社債の増加が金融費用を増加させている。関係会社の経営状態の向上等により投資収益は増加しているので、金融収支の改善を目指して更に継続して投資収益の向上を図るとともに、金融費用を削減することが望まれる。

図表 4-3 ダイエーの金融収支の推移 (単位: 百万円)

	1987年度	1988年度	1989年度	1990年度	1991年度
投資収益	6,635	6,422	6,831	14,482	21,065
金融費用	21,323	17,974	20,778	24,458	33,540
金融収支差額	-14,688	-11,552	-13,947	-9,976	-12,475

図表 4-4 I Yの金融収支の推移 (単位: 百万円)

	1987年度	1988年度	1989年度	1990年度	1991年度
投資収益	4,874	6,690	7,192	10,080	13,767
金融費用	3,700	3,007	1,804	1,825	1,833
金融収支差額	1,174	3,683	5,388	8,255	11,934

(出所) 『有価証券報告書総覧』各年版より作成。

II 内部資金分析 (回転差資金と内部留保)

図表 4-5 ダイエーの内部資金表 (単位: 百万円)

	1988年度		1989年度		1990年度		1991年度	
	期首	期末	期首	期末	期首	期末	期首	期末
I. 回転差資金								
A. 仕入債務	84,701	95,352	95,352	97,812	97,812	113,864	113,864	117,487
B. 売上債権	30,029	27,252	27,252	26,278	26,278	27,597	27,597	28,836
C. 商品	63,474	67,697	67,697	67,958	67,958	79,986	79,986	73,573
D. 回転差資金	-8,802	403	403	3,576	3,576	6,281	6,281	15,078
E. 当期発生額	9,205		3,173		2,705		8,797	
II. 内部留保 (フロー)								
F. 当期純利益	6,909		7,836		8,557		8,947	
G. 社外流出額	3,131		3,236		3,350		3,371	
H. 減価償却費	8,786		9,379		10,102		10,985	
I. 引当金繰入	19,010		7,795		7,833		8,086	
J. 当期発生額	31,574		21,774		23,142		24,647	
III. 内部資金								
K. 当期発生額	40,779		24,947		25,847		33,444	

注) $D = A - B - C$ 、 $E = \text{期末}D - \text{期首}D$ 、 $J = F - G + H + I$ 、 $K = E + J$

売上債権は売上原価率を乗じて利益部分を排除した正味回収額

(出所) 『有価証券報告書総覧』各年版より作成。

図表 4-6 I Yの内部資金表

(単位：百万円)

	1988年度		1989年度		1990年度		1991年度	
	期首	期末	期首	期末	期首	期末	期首	期末
I. 回転差資金								
A. 仕入債務	51,106	56,343	56,343	60,532	60,532	66,662	66,662	71,826
B. 売上債権	7,323	7,592	7,592	8,848	8,848	9,532	9,532	11,058
C. 商品	37,039	38,541	38,541	43,124	43,124	42,162	42,162	45,630
D. 回転差資金	6,744	10,710	10,710	8,560	8,560	14,968	14,968	15,138
E. 当期発生額	3,966		-2,150		8,408		170	
II. 内部留保 (フロー)								
F. 当期純利益	30,808		36,305		39,920		44,102	
G. 社外流出額	4,087		4,199		5,016		5,915	
H. 減価償却費	9,437		9,615		11,061		12,663	
I. 引当金繰入	653		15		414		2,873	
J. 当期発生額	36,811		41,736		46,379		53,723	
III. 内部資金								
K. 当期発生額	40,777		39,586		54,787		53,893	

注) 同上

(出所) 『有価証券報告書総覧』各年版より作成。

1 回転差資金分析

財務分析では、通常、流動比率が短期の支払能力の尺度として使用されるが、流動比率は仕入債務の支払速度と売上債権の回収速度が同じであることを前提としている。しかし、現実の企業活動では両速度が相違するのが通常である。両速度の差から生ずる余裕資金が回転差資金であり、その金額は期末有高、当期発生額、当期平均有高の3通りで考えることができる。

1) 回転差資金の期末有高

回転差資金の期末有高の考え方は図 図表 4-7

表 4-7のように表され、計算式は次のとおりである。“回転差資金＝仕入債務期末有高－（売上債権期末有高×原価率＋商品期末有高）”。仕入債務は支払手形と買掛金の合計額、売上債権は受取手形と売掛金の合計額である。

貸借対照表

受取手形	支払手形 ＋買掛金 (支払勘定)
＋売掛金	
(販売勘定)	
棚卸商品	
回転差資金	

2) 回転差資金の当期発生額

前期末有高と当期末有高の差額として計算する。

3) 回転差資金の当期平均有高

“回転差資金＝仕入債務当期平均有高－（売上債権当期平均有高×原価率＋商品当期平均有高）”。各金額の当期平均有高は、前期末有高と当期末有高の平均として計算する。このとき仕入高＝売上原価と考え、右辺の各数値を売上原価で割り、365日をかけると回転日数が算出される。さらにこれに1日平均仕入高（売上原価÷365日）をかけると回転差資金は次のようにも表現できる。“回転差資金＝{仕入債務回転日数－（売上債権回転日数＋商品回転日数）}×1日平均仕入高”。つまり、支払勘定と受取勘定には回転日数の差があり、この期間の仕入高に相当する金額が回転差資金となる。

《回転差資金の発生状況の分析》

1991年におけるスーパー業界7社の平均とダイエー、IYの回転日数を比較してみると、ダイエーは業界平均よりも売上債権の回収が早いものの、棚卸資産の回転日数が3日程短い。またIYは仕入債務の回転日数が平均よりも7.4日早い、売上債権回転日数が6日程早く、棚卸資産の回転日数も1日早い。

1987年から1991年までの回転差資金の推移を見ると、ダイエーでは5年に渡って回転差資金が増加している。増加の原因は主として売上債権回転日数を短縮させながら仕入債務回転日数を延ばしていったことにある。売上債権回転日数は、1987年から1991年にかけて

3.1日減少しており、仕入債務回転日数は3.2日増加している。この結果ダイエーの回転差資金は1988年を境にマイナスからプラスに転じ、1991年にはIYとほぼ同額になっている。商品回転日数は1989年にやや減少しているものの、おおむね20日前後という業界平均より低い水準で推移してお

図表4-8 仕入債務回転日数（単位：日）

	1987	1988	1989	1990	1991
ダイエー	26.3	27.1	26.8	27.8	29.5
IY	25.5	25.3	24.7	24.9	25.3
7社平均	33.3	33.6	32.7	32.4	32.7

図表4-9 売上債権回転日数（単位：日）

	1987	1988	1989	1990	1991
ダイエー	10.3	8.6	7.4	7.1	7.2
IY	3.5	3.5	3.5	3.6	3.7
7社平均	10.2	10.2	9.6	9.3	9.6

図表4-10 商品回転日数（単位：日）

	1987	1988	1989	1990	1991
ダイエー	20.2	19.7	18.8	19.4	19.6
IY	18.6	17.7	17.2	16.7	16.0
7社平均	18.6	18.3	17.7	17.4	17.1

（出所）三菱総合研究所『企業経営の分析』各年度版、『有価証券報告書総覧』各年版より作成。

り、在庫の削減にも力を注ぐことが望まれる。

I Yでは、1989年に回転差資金の発生額が減少するものの、5年間全体の流れとしては2.2倍程増加している。これは商品回転日数が1987年から1991年にかけて2.6日減少していることによるものと考えられる。I Yは既に1987年の段階での売上債権回転日数が3.5日であり、この数値は以後5年間、ほぼ一定している。これはダイエーや業界の平均に比べてかなり短い日数であると言える。

ところで、1991年のI Yの回転差日数は5.6日、ダイエーの回転差日数は2.7日と開きがあるにもかかわらず、回転差資金の発生額がほぼ同額なのはダイエーの売上高がI Yよりも大きいためである。つまり回転差資金が発生する限り、1日当たりの売上高が増えれば増えるほど回転差資金は増加し、支払条件や在庫回転条件に極端な変化がない限り、その回転差資金は、ほぼ固定的な余裕資金となる。

2 内部留保分析

内部留保とは、「配当として株主に分配されず、企業内に留保された利益」というのが通説的定義であるが、これは公表利益留保であって、内部留保にはこのほかに制度的留保も含まれる。現行の損益計算制度のもとでは、収益控除の対象項目とされながら、現金支出を伴わない非支出費用項目が存在し、これが半永久的に企業内に留保されて活用可能な自己金融源泉となるからである。こうした制度的留保を構成するのは減価償却費、固定負債性引当金繰入額、評価性引当金繰入額であって、公表利益留保にこれらの金額を加えたものが内部留保フローの合計額となる。

ダイエーとI Yの内部留保を比較すると、金額的にはI Yがダイエーを大きく上回っており、1991年には2倍以上にもなっている。I Yの借入金が少ない原因のひとつはこの留保力の高さにあると言える。また、ダイエーとI Yでは内部留保の構成に大きな違いが見られる。ダイエーでは、制度的留保率（制度的留保÷内部留保×100）が約80%であるのに対して、I Yでは25%前後になっている。これはI Yの収益力が非常に高いためであり、ダイエーは引当金を多く繰り入れることで留保力を高めている。

Ⅲ 総合的見地から

ダイエーは財務体質の改善を図っているものの、依然として資金の調達に長期借入金に大きく依存しているために、金融収支が大幅な赤字となっている。

一方、I Yは収益性が非常に高く、利益の積み立てによる内部留保が大きいため、長期の借り入れは皆無に等しく、調達資金の大半を自己資本で賄っていると言える。

回転差資金については、1987年ではダイエーとI Yで大きく差が開いているが、その後の債権回収条件の改善等により1991年にはほぼ同額になっている。

内部留保（フロー）については、ダイエーは引当金を多く繰り入れて留保力を高めているものの、当期純利益の発生額が小さいので、内部留保はI Yの半分にすぎない。

第5章 ダイエーグループとイトーヨーカ堂グループの連結分析

I ダイエーグループとイトーヨーカ堂グループの概要

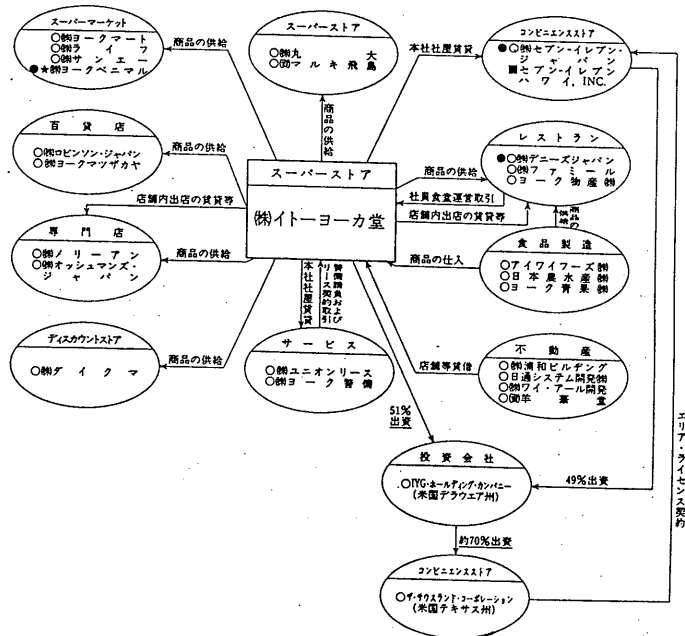
イトーヨーカ堂グループはイトーヨーカ堂本体をはじめとする流通業の中の様々な業態の87社（1992年2月29日現在）によって形成される企業グループであり、あくまで小売業に徹した堅実経営を行うことで高収益性を維持しつづけている企業集団である。もちろん、そのグループの中には、図表 5-1からもわかるように、不動産分野やサービス分野も含まれてはいるが、どの企業も「小売業」を支えるためのものであり、多角化戦略はあくまで小売業の範囲にとどめている。ここで注目してもらいたいのは1991年に約 510億円もの金額で買収したザ・サウスランド・コーポレーション社である。なぜなら、サウスランド社は、世界22ヵ国に1万3000店ものチェーン店を擁する世界最大のコンビニエンス・ストア会社であり、経営不振におちいつてはいるが、再建が成功すればイトーヨーカ堂グループは世界を代表する「国際小売企業」となるからである。また、この買収による影響は大きく、次節の連単分析においてはそれが如実にあらわれている。

これに対しダイエーグループは、リテイル（小売り）・サービス（外食産業含む）・ファイナンス・ディベロッパーを母体とする「4セクタービジョン」を打ち出し、事業の多角化を推進する流通企業集団であり、そのスケールも100社を超える大規模なものである。「4セクタービジョン」について、それぞれ個別にみると、リテイル分野は、グループ売上高の約90%を占め、GMSをはじめとした様々な業種業態を手掛けている。サービス分野は、経営資源の蓄積が乏しく、赤字を抱えてはいるものの、これからのダイエーに欠かせない分野である。ファイナンス分野はOMCカードによる信販事業やグループ内における資産の効率的運営などを行っており、グループの多角事業の最大の柱となる可能性を秘めた分野である。ディベロッパー分野は、店舗づくりのほかに、ホテルやレジャー施設などの建設を行っている。

II 決算数値による連単分析

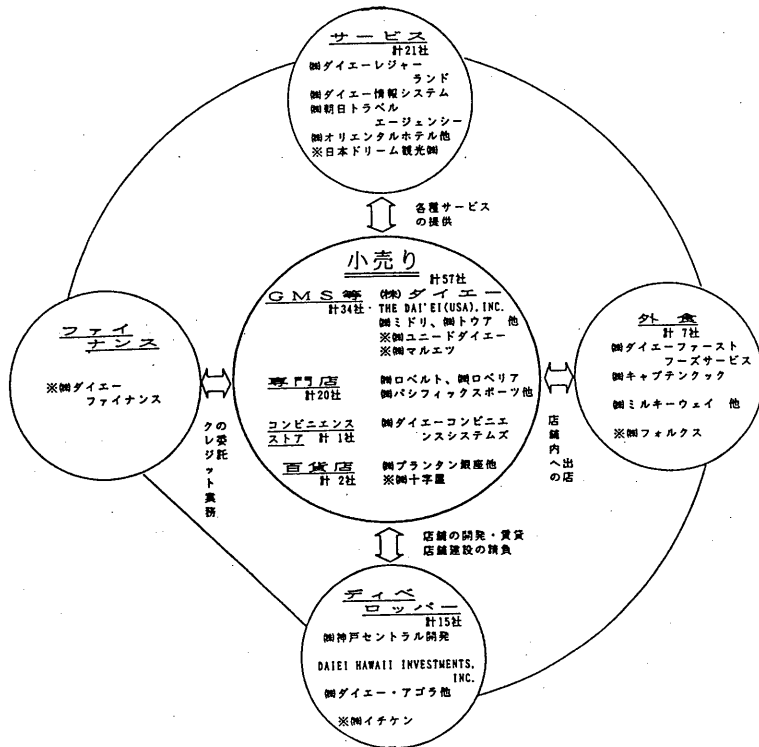
まずはじめに、公表利益について見てみるとイトーヨーカ堂の経常利益の連単比率は、1986年から1992年にかけて常に200%以上、また、当期純利益についても150%前後とダイエーを含む他社を圧倒する数値を示しており、グループ収益力の高さがう

図表 5-1 イトーヨーカ堂グループの概要



(出所) 「有価証券報告書総覧」1992年版、1 ページ。

図表 5-2 ダイエーグループの概要



(出所) 「有価証券報告書総覧」1992年版、1 ページ。

かがえる。別の見方をすればイトーヨーカ堂は高収益をあげる子会社を持っていることになり、超優良企業と言われるセブン・イレブン・ジャパンが大きく貢献していると考えられる。これに対し、ダイエーの当期純利益と経常利益の連単比率を見てみると1986年においてはいずれも100%を割っており、特に当期純利益については18.4%とかなりひどい数値でありかなり多くの赤字会社をかかえていたことがわかる。だがその後はいずれも100%の大台を回復しており、徐々にグループ収益力は向上してきたといえる。だが、まだその水準は低く、より一層のグループ収益力向上が今後の課題といえる。

次に棚卸資産についてみてみると、ダイエーの方は、連結・単独ともほぼ対応した動きを見せており、子会社への過剰在庫の押しつけによる棚卸資産の償却はなさそうである。イトーヨーカ堂についても同じ事がいえるが、1991年から1992年において単独は横這いの動きを示しているのに対し、連結の方は大幅な増加を示しており、双方の動きに大きな開きが見てとれる。これは親会社であるイトーヨーカ堂の子会社への棚卸資産の押し売りと判断するより、むしろ1991年に買収したザ・サウスランド・コーポレーション社が大量の棚卸をかかえていたと判断する方がよいだろう。

最後に、有形固定資産について見てみると、ダイエーは連結の動きが単独に比べ顕著な変化を見せており、1986年から1992年にかけて単独の趨勢比が136.9に対し連結が225.5とかなり数値に開きがみられる。これはダイエーのM&Aなどによる積極的なグループ経営の展開によるものと考えられ、ダイエーはグループ経営の資本規模の充実に力を入れている様子である。これに対しイトーヨーカ堂は連結・単独共に著しい伸びを示しており、1992年の時点で、連結においてはダイエーをはるかに上回り、単独においてもほぼ並びつつある。なぜ、これほどまでに連結の有形固定資産の数値が高いのか推測してみるとイトーヨーカ堂は、店舗のリースに関しては、通常、土地の賃貸人に対して建物の建築費相当額を差入保証金および敷金として差し入れ、その差入金額をリース資産として計上しており、そのリース資産が有形固定資産の約半分を占めるほど莫大なものであるからと考えられる。次に、その推移に注目してみると1991年から1992年にかけて連結の有形固定資産が急激に増えている。これもまた、前述のザ・サウスランド・コーポレーション社のM&Aによるものであると思われる。ここで連単比率に目を移してみると、イトーヨーカ堂は常に300%を越えており、ダイエーや他社の数値をはるかに上回っている。特に目を引くのが1986年の396%と1992年の450%であり、前者は単独の数値が比較的低いためであり、後者は連結の数値が急激に高くなったためである。

図表5-3 イトーヨーカ堂 連結・単独 決算数値 (単位: 百万円)

決算年度 金額/比率	1986	1989	1990	1991	1992
「連結」	金額	金額	金額	金額	金額
売上高	1142840	1430002	1556135	1556135	2770211
経常利益	94279	146298	155224	196745	203635
当期純利益	31824	51586	58465	69222	73544
当期純資産	48813	56519	58168	64525	103321
有形固定資産	304640	363736	400305	454129	750440
B/S合計	575394	807901	903975	1022079	1549407
「単独」	金額	金額	金額	金額	金額
売上高	945275	1045668	1258190	1355139	1448723
経常利益	46458	73059	79715	88836	97162
当期純利益	21504	36305	39920	44102	53702
当期純資産	31943	43124	42162	45630	45562
有形固定資産	76897	99136	114456	136171	166317
B/S合計	374444	497065	544394	593726	660129
「連結」	金額	金額	金額	金額	金額
売上高	120.9%	136.8%	123.7%	114.8%	95.0%
経常利益	202.9%	200.2%	210.5%	221.5%	209.6%
当期純利益	148.0%	142.1%	146.5%	157.0%	136.9%
当期純資産	128.6%	131.1%	132.2%	141.4%	221.9%
有形固定資産	396.2%	366.9%	349.7%	333.5%	451.2%
B/S合計	153.7%	162.5%	166.1%	172.1%	234.7%
「単独」	金額	金額	金額	金額	金額
売上高	120.9%	136.8%	123.7%	114.8%	95.0%
経常利益	202.9%	200.2%	210.5%	221.5%	209.6%
当期純利益	148.0%	142.1%	146.5%	157.0%	136.9%
当期純資産	128.6%	131.1%	132.2%	141.4%	221.9%
有形固定資産	396.2%	366.9%	349.7%	333.5%	451.2%
B/S合計	153.7%	162.5%	166.1%	172.1%	234.7%

(出所) 『有価証券報告書総覧』各年版より作成。

図表5-4 ダイエー 連結・単独 決算数値 (単位: 百万円)

決算年度 金額/比率	1986	1989	1990	1991	1992
「連結」	金額	金額	金額	金額	金額
売上高	1497796	1880825	2114909	2191877	2386564
経常利益	13653	25482	30288	32016	33300
当期純利益	1065	8014	9457	9570	10048
当期純資産	92183	90203	108241	109301	121586
有形固定資産	158925	237488	268698	293518	358450
B/S合計	828757	1011388	1110629	1230371	1465241
「単独」	金額	金額	金額	金額	金額
売上高	1346395	1639442	1737657	1799328	1980550
経常利益	16662	23720	25630	26661	27542
当期純利益	5777	7835	8557	8947	9309
当期純資産	59312	67958	79986	73573	87517
有形固定資産	127440	139851	140149	151209	174428
B/S合計	725415	777496	835060	911060	1032323
「連結」	金額	金額	金額	金額	金額
売上高	111.2%	114.7%	121.7%	121.8%	120.5%
経常利益	81.9%	107.3%	131.0%	120.1%	120.9%
当期純利益	18.4%	102.3%	110.5%	107.0%	107.9%
当期純資産	155.4%	132.7%	135.3%	137.1%	138.9%
有形固定資産	124.7%	169.8%	192.4%	194.1%	205.5%
B/S合計	114.2%	130.1%	133.0%	135.1%	141.9%
「単独」	金額	金額	金額	金額	金額
売上高	111.2%	114.7%	121.7%	121.8%	120.5%
経常利益	81.9%	107.3%	131.0%	120.1%	120.9%
当期純利益	18.4%	102.3%	110.5%	107.0%	107.9%
当期純資産	155.4%	132.7%	135.3%	137.1%	138.9%
有形固定資産	124.7%	169.8%	192.4%	194.1%	205.5%
B/S合計	114.2%	130.1%	133.0%	135.1%	141.9%

(出所) 『有価証券報告書総覧』各年版より作成。

おわりに

本論文では、スーパー業界に関するトピックスを全体的に考察した。各章ごとの重要なポイント及び今後の課題について以下に要約する。

第1章の「企業戦略」では、ダイエーとIYの創業当時からのおおまかな経営方針を列挙して比較したが、バブル経済崩壊後の現在の状況において両社がどのような方向性を目指しているのか注視したい。また、1980年代の経営革新運動の効果を論じるにはあと数年かかると思われる。

第2章の「鳥瞰分析」では、過去6年間の財務諸表の数値を用いて、ダイエーとIYの財政状態及び経営成績の推移をみている。また、今後の課題としては、ダイエーは、営業外収支のマイナスをいかに減少させていくか等の財務体質の強化が挙げられ、IYは、今の良好な利益体質をいかに維持していくかが挙げられる。

第3章の「経営指標分析」では、ダイエー、IY両社を成長性、収益性及び安定性の側面から比較したが、全ての指標においてIYがダイエーを上回っていることがわかった。特に、IYは収益性において優れており、売上高を重視するダイエーに大きく水をあけている点が特徴的である。

第4章の「資金分析」では、有価証券報告書の決算数値から両社の全般的な財務状況と資金の効率性を検討している。ダイエーは、IYに比べて資金調達における借入金依存度が高いため、金融収支は大幅な赤字となっている。また、資金の効率性も悪く、内部留保力も低いので一層の改善が望まれる。

第5章の「連結分析」では、以下のようなことが判明した。即ち、ダイエーグループは、事業の多角化を推進しそのスケールも大規模なものであるのに対し、IYグループはあくまで小売業に徹した堅実経営を行っており、それがかなり決算数値にあらわれている。

このように、両社共に様々な課題を抱えているが、それに対する解決策は明らかでなく、今後の対応を見守っていきたい。

(参考文献)

- ①田井修司・久保建夫・奥村陽一『ダイエー・コープこうべ』大月書店、1991年。
- ②小倉正男『イトーヨーカ堂グループの秘密』こう書房、1986年。
- ③日本経済新聞社編『ベーシック流通入門』日本経済新聞社、1990年。
- ④『有価証券報告書総覧』（ダイエー、イトーヨーカ堂、単独・連結）各年版。
- ⑤日経流通新聞編『流通経済の手引き』日本経済新聞社、各年版。
- ⑥『企業経営の分析』三菱総合研究所、各年度版。
- ⑦野村秀和編著『企業分析』青木書店、1990年。

1992年度共同研究論文

銀行業界とその財務に関する分析

寺澤真一 中田剛史 岩田和昭 岡田明広

北村幸子 島田 隆 外山晋吾

目 次

はじめに	5 5
第1章 戦後日本の金融システムと自由化の波	5 6
I 金融の制度的枠組み	5 6
II 押し寄せる自由化の波	5 7
III 自由化の与える影響	5 8
IV 信用秩序の維持について	6 0
V 今後の課題	6 0
第2章 これからの銀行経営	6 2
I 経営環境の変化と戦略的経営	6 2
II 金利自由化への対応	6 2
III 銀行の経営管理	6 3
IV 銀行経営の課題	6 5
第3章 銀行の会計制度とディスクロージャー	6 6
I 銀行経理基準の変遷	6 6
II 各行のディスクロージャーの実践状況と共通する問題点	6 8
III 銀行のディスクロージャーをめぐる今後の課題	6 9
第4章 新金融取引	7 2
I 先物・オプション取引について	7 2
II コマーシャル・ペーパー	7 6
III 結び	7 8
第5章 リスク管理について	7 9
I リスク管理の概論	7 9
II 自己資本比率規制	8 3
財務分析	8 7
三和銀行	8 7
第一勧業銀行	9 2
三菱銀行	9 6
都銀主要3行総覧	1 0 1
おわりに	1 0 2

はじめに

どの国においても銀行はその国の経済の土台になっており、「経済の心臓」になっているといっても過言ではないであろう。つまり銀行業界の破綻＝金融システムの崩壊は、預金者側からみた信用不安をもたらすのみならず、その国の経済の破綻＝国内経済システムの崩壊をも意味すると言え、さらにそれが現在の我が国のような経済大国であればその影響は外国為替市場を通じて世界中の国々に連鎖的に波及し、世界的規模の金融不安や恐慌＝世界経済システムの崩壊をもたらすことは間違いのないであろう。幸か不幸か我が国の金融機関は戦後「一行たりともつぶさない」という大蔵省・日本銀行主導型の護送船団方式によって保護・規制を受けてきた。

しかしながら今日では我が国においても国の内外からの要請による金融自由化の波にさらされるにあたり、国際決済銀行（B I S）による自己資本比率規制や金融の証券化などさまざまな変化や危機の壁に直面している。そうした中でバブル経済が崩壊し、多くの銀行が苦境にあえぎながらも財務の改善及び経営の合理化に力を注いでいるが、ついには東洋信用金庫の如く事実上倒産する金融機関も出始めている。1、2年前にはA I D S企業（麻布建物、イトマン、第一不動産、秀和）の存在が世間を騒がせたが、現在ではH₂O銀行（兵庫銀行、阪和銀行、大阪銀行）の存在が話題となり、それらの銀行の持つ不良債権の焦げ付きも深刻化している。そして経済界の一部には「なぜ政府は銀行業界だけに手厚い救いの手を差し伸べるのか」あるいは「バブル経済期にノンバンクを通じて過剰なまでの融資を行い、その結果として経営内容が悪化したのは銀行の自業自得だ」という批判の声があるものの、1993年1月には銀行業界の要請もあって政府の肝煎で不良資産の買い取り機関が設置された。

このような背景・要因が我々をして銀行業界の分析へと駆り立てたのであり、さらに銀行業界を分析することは単なる企業分析というフレームワークを越えて、一国経済、それが我が国の場合であれば世界経済を分析するうえでも非常に意義のあることだと確信する。

第1章 戦後日本の金融システムと自由化の波

I 金融の制度的枠組み

昭和2年の金融恐慌により、金融システムの動揺が社会全体に与える影響の大きさを知った政府は、銀行を特別扱いするようになり、安定性を自己責任原則や自由競争より重視するようになった。そうした歴史的背景を経て出来上がったのが、護送船団方式(*1)や独禁法の適用除外などに代表される戦後の日本の金融制度である。その大きな特徴としては、(1)各種の業務分野規制による分業体制、(2)預金等の金利に対する規制、の二点が挙げられる。

(1)の分業体制とはいわゆる垣根（ファイア・ウォール）で、金融機関の業態別棲み分けのことである。これには三つの区別がある。すなわち、①長期・短期金融の分離、②銀行・信託の分離、③銀行・証券の分離、である。

①の長期・短期金融の分離は、まず1952年に長期信用銀行法が制定され、長期貸し付けの資金調達手段である金融債の発行は、あらたに設立された長期信用銀行(*2)にのみ認められた。これは主として戦後の経済復興のために、産業に対する長期資金の安定供給の確保を目的として導入されたものである。

②の銀行・信託の分離に関しては、戦前には信託業は公共的・非営利的性格が強く銀行業務とは相いれないと考えられ、分離された。戦後は、わが国の信託業務の持つ長期金融機能に着目、長期資金の安定供給の確保を目的とする①の長短金融分離の一環として、大蔵省の指導の下で推進された。現在、実質的に長期の預金に等しい貸付信託および金銭信託の取扱いは信託銀行にのみ認められている。

③の銀行・証券の分離についてであるが、わが国では証券取引法第65条で、銀行・信託などの金融機関が証券業務を行うことを禁止している。この証券取引法第65条は、アメリカにおけるグラス・スティーガル法(*3)の考え方を戦後、1948年の証券取引法全面改正の際に導入したもので、金融機関による経済全般への過度の支配を排除する、銀行が危険性の高い業務を営むことを禁止することで経営の健全性を維持、預金者の保護を図る、銀行・証券の兼業による利益相反の発生を防止する、ことを目的とする。証券取引法第65条の制定に関して当時のGHQは、証券の引き受けは本来危険を伴い、銀行や信託会社の信託的性質には向かない、と説明している。

(2)の金利規制は、歴史的には数々の金融恐慌への反省から生まれた。当初の目的は、金融機関が資金調達のために過度の金利競争を行って経営が悪化するのを防止することであった。戦後はこれに加えて高度経済成長達成のための低金利政策の推進に役立った。日本では長らく間接金融方式が主であり人々が銀行を通じ

て金融市場に参加していたため、低金利融資によって高度成長の達成を遂げるためには金利の規制が政策的に有効であったのである。

以上のような垣根規制と金利規制は、戦後の金融・証券市場の発展が立ち遅れていた状況の中で、相互に補完し合うことによって金融機関の経営を支え、高度成長の推進力になったといえる。すなわち、垣根規制はそれぞれの金融機関が活動する場を保証して金利規制の効果を支え、金利規制は金融機関に利ザヤを保証することにより、他市場への参入のインセンティブを抑制して垣根規制をバックアップした。これら二つの規制はワンセットとなって戦後の金融機関の経営の安定化に貢献してきたといえる。

II 押し寄せる金融自由化の波

1975年頃よりそれまでの金融に変化が起こり始めた。火付け役となったのは、財政赤字の拡大による国債の大量発行である。それまでは国債の引き受けは銀行にとってそれほど負担にはならなかったが、国債の大量発行に至り、低金利での国債の引き受けは、引き受ける銀行の経営を圧迫した。そこで大蔵省は1977年に市中転売を容認、国債の種類、発行方式の多様化などの対策を講じた。これは、それまであまり発達していなかった公開金融市場、すなわち金融機関だけでなく個人や企業も自由に取引に参加できる金融市場の発達を促進する原動力となった。また1980年には中期国債ファンドが創設され、銀行は預金吸収の面でも伸び悩み、銀行の一般投資家との証券取引を禁止した銀行・証券の垣根規制が、国債発行量の増大につれて銀行の経営を圧迫することになった。

また、このような公開金融市場では、自由金利で取引が行われており、こうした市場の発達は、規制金利下にある預金市場に大きなインパクトを与えた。そして企業や家計の金利選好の高まりにより、間接金融のウエイトを低下させることになった。

1980年代の預金銀行の著しいシェア低下はこれら銀行の危機感を強めさせ、その結果、預金者のためだけでなく、銀行自らの経営基盤を守るためにも、預金金利の自由化を進めなければならなくなった。

また、円の国際化、国際的な認識の高まりにより、規制の緩和を求める海外からの動きが一段と強まってきた。海外、特にアメリカからの圧力もあり、日本は徐々に自由化、自己責任重視へ動き始めた。アメリカの要求により、1984年の「日米円・ドル委員会」(*4)において、大口預金金利の自由化、外貨の円転換規制の撤廃、外銀の信託業務進出、等が合意された。こうした流れは今後とも続くと考えられる。

いずれにせよ、世界経済の中でこれほどのウエイトを占めるようになった日本

が、海外からの国内市場への参入に対し高い障壁を設けたままにしておくのは、世界経済全体の発展に対し大きな障害となる。金融の自由化は、経済大国の日本にとっては避けて通れない道であり、それへの日本側の対応が問題となってくる。

そうした中で、最近では制度的枠組みの見直しが叫ばれ、垣根規制撤廃については1988年の金融制度調査会で、各業務の相互参入の方向で本格的に審議が開始され、1989年5月末に取りまとめられた中間報告によれば、今後は、銀行・証券が特例法に基づき投資銀行子会社を設立し、幅広い業務を行う特例方式、銀行・証券がそれぞれ他業務を行う子会社を設立し、業務乗り入れをする業態別子会社方式、の二点を軸に論議が展開されることになるであろうと考えられている。

金利の規制に関しても、CD(*5)の導入、MMC(*6)の導入により、緩和の方向へ向かっている。

金融機関側も、長短金利の逆転現象が起きているときは調達コストの圧迫が起こり、また金利の自由化が進めば利ザヤの保証がなくなる。こうして金融機関は必然的に自ら垣根を越えようとするようになるであろうと思われる。

Ⅲ 自由化の与える影響

では、金融システムを全体的な観点からとらえたとき、その与えるプラスの効果はどのようなものがあるだろうか。

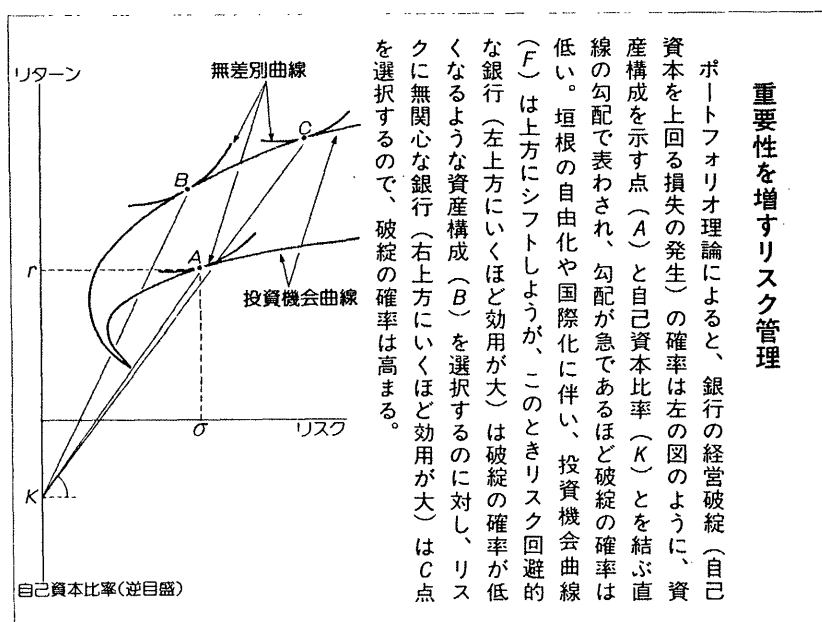
まず挙げられるのがエコノミーズ・オブ・スコープという現象で、効率性が増す、ということが考えられる。これは、いくつかの生産物を別々に生産するよりも一緒に生産する方がコストが下がる、という結合生産の利点を説明したものである。

例えば銀行において、貸出を行う際には必ず借り手の審査が行われる。銀行が、あるいは信託銀行が、長短金融商品の両方を用意するようになれば、情報がより有効に活用され、貸出のコストは低下するはずである。また、証券も銀行も豊富な金融の情報と店舗網がある。もし双方が銀行業務と証券業務の両方を行うようになれば、その金融の情報と店舗網がフルに活用でき、コストは低下する。つまり、既存の店舗や人員、情報を様々の業務に活用でき、単位当たりのコストの低下を図ることができるわけであり、またいろいろな取引を組み合わせることによって危険を分散させることができ、収益は安定してくる。例えば、銀行と証券を両方の業務を行っているとき、引き締め期には証券業務側のキャピタルロスを、銀行業務側の貸出金利の上昇が補完し、緩和期には優良貸出先が減っても、キャピタルゲインが出てくる。これこそがエコノミーズ・オブ・スコープである。金融の自由化は、効率性の面では明らかにプラスであるといえる。

二番目として、金利自由化は非金利競争経費の削減というメリットもある。金

三番目にスプレッド・バンキング (spread banking) が普及してくることが挙げられる。これは資金調達コストに一定の利ザヤを乗せて貸し出すもので、調達資金の金利が貸出金利を上回る、という一時的な逆ザヤ現象に陥るような状況は回避されるので、収益は安定する（ただしそのリスクに関してはⅣの信用秩序を参照）。

图表1-1



—59—

IV 信用秩序の維持について

しかしそのような努力においても、これまで護送船団方式の下で保護されてきたいくつかの非効率的な銀行が淘汰される恐れもある。そのときに、健全な金融機関を含めて金融システム全体への動揺とならないように、いくつかのセーフティ・ネットの形成の必要がある。

大前提となるのが自己責任原則の徹底である。そうして自助努力の精神を喚起したうえで次のような方策がとられよう。

まずバランス・シート規制である。自己資本規制、大口融資規制などのバランス・シート規制は、リスク分散などを通じて銀行の健全経営を促進する。そうした意味においては、今回のB I S（Bank for International Settlements：国際決済銀行）による自己資本比率規制（以下「B I S規制」と呼ぶ）は、差し当たりは邦銀に逆風となったものの、銀行の体質改善を促し、適正化を図る良いモチベーションとなったといえよう。それまでは規制の対象にできなかったオフバランス項目についても網をかけているところが、このB I S規制の特徴である（第5章参照）。

ただし、バランス・シート規制というものは、画一的な基準とならざるを得ないが適正な水準の判定が難しい、基準内で銀行がハイリスクの貸出に運用することを防げない、などの問題点も残る。

なお、このバランス・シート規制は決して自由化に逆行するものではない。ルールがはっきりしていてこそ、自由に競争ができるわけなので、この種の規制は自由化時代にはむしろ強まってくると思われる。経済全体にとっては、信用システムの秩序の維持が何より大切であるから、信用取引参加者にある程度の枠組みをはめることは必要であるといえよう。

それでも銀行が破綻した場合に備え、その影響を金融システム全体に波及させないための事後的措置として預金保険制度の活用が必要である。したがって一層の預金保険機構の充実が望まれる。しかし、預金保険機構への過度の依存はモラルハザードの問題が残るのも事実である。

V 今後の課題

今後の金融の自由化に向けて改善、充実すべき点がいくつか挙げられる。

まず、利益相反に対処するためのルールの確立が必要である。利益相反は、取引が当事者外に及ぼす悪影響、すなわち公害と同じような一種の外部不経済であると考えられ、公害発生企業が必ずしも競争で淘汰されるとは限らないように、利益相反も市場競争で排除されるとはいえない。

したがって、垣根撤廃の一方で、事業部門との取引及び人事関係などの公開、利益相反の可能性が高い部門間の情報公開と取引制限、などのルールの設定の必要がある。

また、モラルハザードの防止策としては、銀行、預金者双方にわけて対策を講じなければならない。

銀行が支払う預金保険料は経営のリスクにかかわらず一定なので、銀行はハイリスクでも、ハイリターン投資を選ぶ方が有利だという構造を生み出してしまふ。したがって、金融機関が十分なリスク管理に取り組まざるを得ないように、その利用コストをリスクの度合いに応じたものに改めることが必要である。これにより、金融機関側のモラルハザードをある程度は防止することが期待できる。

金融機関の債権者のモラルハザード、すなわち監視の甘さ、に対しては、現在は一律1,000万円まで支払われることになっている預金保険機構の規定を改め、大口預金者、機関投資家、金融機関などの金融の専門家に対しては救済の対象外とし、監視の責任を求めることが必要といえる。

(*1) 一番船足の遅い船の速度に合わせる事。最も競争力の弱い金融機関を基準にして規制するという戦後の銀行行政の理念。

(*2) 日本興業銀行、日本長期信用銀行、日本債権信用銀行の3行。

(*3) 1933年に制定された米国の銀行法。

(*4) 1983年11月、当時のレーガン大統領の訪日時における日米蔵相共同声明を受け発足。6回の会合の後、1989年11月の日米金融協議へ発展的に解消した。

(*5) Negotiable Certificate of Depositの略で、NCDともいう。もともとはアメリカから導入された商品で、譲渡性預金と訳す。第三者に譲渡することが可能な自由金利預金。日本の金利の自由化の先駆けとなった。

(*6) Money Market Certificateの略。金利が市場金利に連動するタイプの定期預金。1991年4月現在の最低預入額は50万円。

第2章 これからの銀行経営

I 経営環境の変化と戦略的経営

今日の銀行は、かつて経験したことのない急激な経営環境の変化に直面している。第一に、金融の自由化、国際化の進展が挙げられる。第二に、実体経済面、金融面の諸変化が挙げられるが、これは近年になって、企業部門の資金需要が縮小する一方、公共部門の資金不足が拡大したことによる。そのため、国債など証券形態の金融取引が増え、銀行を介さない資金の流れが増えている。また、企業の資金需要縮小に伴い、銀行の預貸金利ザヤも縮小している。第三に、1982年4月の新銀行法施行による過保護行政から自主性尊重への、銀行行政の転換が挙げられる。このため、銀行は以前にも増して一層の自己責任を求められるようになった。

こういった経営環境の変化を踏まえたうえで、銀行経営のあり方は変わってゆかざるをえない。従来のような反復的、受動的な経営ではこの変化にはついていけない。明確な経営理念の確立と、計画的な経営が必要となってくる。経営の基本方針や経営計画を明示することが、今後避けて通れない課題となるだろう。

II 金利自由化への対応

1 預金金利自由化の進展と影響

わが国の金利規制は預金金利の上限規制を中心として行われてきた。その預金金利も徐々に自由化が進み、一層の小口化やなお残っている諸制限の緩和が今後の課題となるとはいえ、現在その最終段階に入っていることは間違いない。

ここでは、預金金利自由化が銀行経営に及ぼす影響を整理してみたい。

(1) 預貸金利ザヤの縮小

規制預金金利は市場金利を下回る水準に設定されているため、金利の上限規制を外すと、預金金利が市場金利の水準まで上昇することが予想され、これは当然銀行の資金コストの上昇を招く。そのため、貸出金利をも引き上げるか、他の部分でコスト削減をはからないかぎり、預貸金利ザヤは縮小することになる。

(2) 金利変動リスクの増大

自由化に伴い、預金金利は従来よりも大幅に動くと思われる。そのため、銀行の資金調達と運用のアンマッチがあると、金利の変動によって、利ザヤの縮小や、場合によっては逆ザヤまで生じかねない。

(3) 預金吸収力の増大

以上二つのマイナス面がある一方、預金金利の市場金利水準への上昇によって、自由金利金融商品に流れていた資金を、銀行預金に取り戻せるというプラス面もある。

2 預金金利自由化への対応

預金金利自由化によって資金調達力が強化されるというプラス面がある一方、逆に調達コストの上昇によって収益が圧迫されるというマイナス面もある。まず、この調達コストの上昇にどう対応するかが重要な課題となろう。

この調達コストの上昇は、事務処理の合理化だけでは吸収しきれないものがあり、したがって、貸出金利に転嫁する必要がある。第一に、貸出構成の変更がある。すなわち、住宅ローンなどの、より高利回りの貸出の比率を高めていくことである。第二に、貸出金利の設定方式の見直しや多様化が考えられる。従来、貸出金利は公定歩合に連動するプライム・レートを基準としてきたが、この方式は、預金金利も公定歩合に連動している限りにおいて、妥当なものであった。しかし、現在は金利自由化によって、預金金利は公定歩合ではなく市場金利に左右されるため、従来の方式では預貸金利ザヤの確保が困難になってきた。そこで、市場金利に一定のマージンを上乗せするスプレッド貸出方式や、資金調達コストに連動する新プライム・レート方式の導入などが図られてきたのである。

また、従来の規制金利のもとでは、預金量の増加イコール収益の増加であったが、自由化時代にはその考えはあてはまらない。これからの銀行は単に預金量の大小を競うのではなく、収益に重点をおいた経営を指向しなくてはならないであろう。

Ⅲ 銀行の経営管理

1 銀行経営のリスク

次に銀行経営のリスクについて検討してみたい。一般に銀行経営のリスクとして以下の四つが挙げられる。

(1) 信用リスク

銀行の資産内容悪化のことで、高利回りの貸出を求めるあまり、借り手の審査を怠ったりすると、信用リスクの増大につながる。また、今日では国際化に伴って、カントリー・リスク問題など新しい信用リスクが増えている。

(2) 金利リスク

預金金利上昇によって利ザヤ縮小のおそれがあることや、市場金利の変動に伴って、急激な利ザヤの悪化を招きかねないことである。

(3)外国為替リスク

銀行の持つ外貨資産や外貨負債が、為替相場の変動によって大きな影響を受け、場合によっては利益をうむこともあるが、多大の損失を招く危険もはらんでいることを内容とする。

(4)流動性リスク

各種の金融市場の発達に伴って、資金調達が、短期の大口市場資金や国際金融市場に依存するなど、不安定な資金への依存が増えていることをいう。金融情勢の急激な変化が生じた場合、資金調達が困難になる危険性がある。

2 銀行経営の鉄則

戦前から、銀行経営の鉄則とされてきたものに、安全性、流動性、収益性の三原則がある。金融自由化、国際化が進む今日でもこの原則は変わらない。

安全性の原則とは、運用資産の内容を安全確実なものにしておくことで、信用リスクに対応する。

次に、流動性の原則とは、資産と負債の満期の対応関係に注意し、流動的な準備資産を持っておくことで、支払準備が不足しないようにすることで、流動性リスクに対応する。

収益性の原則は、利益の確保、増加を図ることである。国民の信用を得るためにも、常に安定的な利益をあげることが望まれる。

3 A L M

近年の銀行の経営管理の手法としてA L M (Asset & Liability Management : 資産負債総合管理) が脚光をあびている。A L Mとは、資産負債の構成を総合的に管理することにより、最小のリスクの下で収益の極大化を図る管理手法である。これは、1970年代の米国において、金融自由化によって市場性資金の調達ウェイトが増大してきたことを受けて登場した。つまり金利の変動の収益への影響をどう避けるのか、また市場性資金は調達期間が短いものが多いが、その調達面での不安定性をどう管理するのが主眼となっていた。

A L Mを実践していく際には、以下の三つを柱とする。

(1)リスク分析手法

意思決定の前提として正確にリスク把握・予測を行うことが必要となる。金利感応度分析やギャップ法等が代表的手法として挙げられる。

(2)A L M体制

機動的な意思決定を行うため経営あるいは実務の各レベルで方針決定を行う場を設定することが必要である。

(3) 運営管理

現場レベルをコントロールするために責任権限と整合的な数値目標が必要となる。

4 資産の健全性

あまりにも当面の収益を追求しすぎると、不良債権を抱えるなど信用リスクの増大を招きかねない。そこで、貸出案件審査の体制を強化するなど、資産の健全性維持の重要性を再認識する必要があるだろう。

5 自己資本比率規制（B I S規制）の実施

B I S規制のもとでは、資産の増加と自己資本の増加とのバランスを保ちながら収益の拡大をはからねばならない。そのため自己資本の充実や、R O A（Return on Asset：総資産収益率）の向上、資産内容の健全化が必要となる。

IV 銀行経営の課題

金融の自由化が進む中で、個々の銀行同士の競争が激化していくことは疑いない。また、その競争はあくまで自己責任の原則の下に行われることになる。したがって、個々の銀行の経営のあり方が今まで以上に問われることになるであろう。

また、金融自由化や国際化にさらにB I S規制が加わり、収益が重視される時代となろう。これまでは預金量が収益に直結していたため、質よりも量が重視されてきた。しかし、これからはA L MやR O Aを中心としてリスクや収益を重視することになろう。

最後に、自由化によって業務分野の規制が崩れると銀行業務の範囲が拡大される。そのため、業務が多様化していく中で、各行が独自の方向づけをする必要がでてくるだろう。すなわち、明確な経営戦略のもとで個性的な銀行経営を行っていくことが望まれ、また、そうでなければ競争に勝つことはできないであろう。

第3章 銀行の会計制度とディスクロージャー

銀行のディスクロージャーをめぐる問題は以前から多くの議論があったが、近年の一連の金融不祥事を受けて、1992年1月、金融制度調査会は、それに対する反省と今後の銀行の経営刷新に向けて、銀行のディスクロージャーを一層推進すべきことを勧告した。とりわけ、現在、1992年9月末の時点で大蔵省筋によると都銀・長信銀・信託21行で12兆円と言われる巨額の不良債権や、株価の暴落による株式の評価損などをめぐって、銀行経営の一層の透明性が強く求められており、銀行のディスクロージャーは、これからの銀行経営を考える上で重要な問題の1つである。本章では、ここ数年の銀行経理基準の変遷を概略的に述べたあと、それを各行がどのように実践しているか、そのなかで銀行のディスクロージャーについてどのような問題が浮き彫りになってきているか、そして今後どのようなことが課題となってくるかを述べていきたい。

I 銀行経理基準の変遷

1 1989年7月の銀行法施行規則改定

一般の投資家、銀行サービスの利用者が銀行の経営内容を把握しようとする場合、利用できるものとしては、証取法第24条に基づいて各銀行が決算期ごとに作成している有価証券報告書と、銀行法第21条に基づいて公開することが義務づけられているディスクロージャー誌があるが、このうち、銀行の有価証券報告書の内容が1989年度から大幅に改められた。これは次の2つによるところが大きい。すなわち、ひとつは、銀行法施行規則の改定により、新銀行経理基準が導入され、銀行の損益計算書、貸借対照表の様式が変更されたことである。これにより、銀行の損益計算書は、経常収支と経常費用が「資金収支」「役務取引等収支」「その他業務収支」「その他経常収支」の4つに区分されることになった（本章末掲載の図表3-1参照）。

いまひとつは、大蔵省証券局と全国銀行協会連合会との協議により、有価証券報告書の「営業の状況」における開示項目が大幅に増加されたことである。これにより、業務別収支の国内・国際業務部門別の情報や有価証券含み益などが新たに開示されることになった（図表3-2参照）。

こうした銀行経理基準改定の背景として次の3つの点が指摘されている。

第1に、内外の自由化の流れのなかで、金利スワップ取引、先物およびオプション

取引などのオフバランス取引の拡大や、内外市場での資金および為替の裁定取引の活発化などにしたいが、従来の経理基準での経理処理や、預金、貸出金等の伝統的な業務をベースとした損益計算書の様式では銀行決算の内容が分かりにくくなってきたことがあげられる。

第2に、銀行業務における証券業務の拡大を反映して、利回り指向の強い株式の売買損益および主として株式の売買損益からなる特定金銭信託の運用益の位置づけを明確化し、銀行の期間の収益力を分かりやすく表示する必要性が高まったことがあげられる。

第3に、国際統一基準の自己資本比率規制（B I S規制）の導入に対応して自己資本を充実すべく銀行の時価ファイナンスが相次ぐなかで、内外の投資家に対する決算開示の明瞭性を高めることが急務となったことがあげられる。

こうした理由から、銀行の経理基準が大幅に改定されたわけだが、具体的なものとして、従来の注記利益（営業利益）という項目が業務純益とかえられたことがある。この背景には、商品有価証券の損益（ディーリング損益）が注記利益に含まれるのに対して、投資有価証券の損益は除外されるため、ディーリングの損失を商品有価証券の損失に振り替えるなどの操作や、特定金銭信託の収益もこれまでは預け金利息として注記利益に含められるため、投資勘定の含み益を特金の収益に移転計上するなどの操作が、問題点として指摘されてきた。

2 その後の開示項目の量的・質的發展

その後、有価証券報告書の開示項目の発展ぶりは顕著だった。たとえば、1990年度決算では、業務粗利益の内訳が国内・国際業務部門別に、①資金運用収支、②役務取引等収支、③その他業務収支の3区分に分けて開示されたのをはじめ、国内業務部門については資金運用収支の説明資料として預金、貸出金の平銭、利息、利回りも開示されている。従来は末銭ベースでしか計数を把握することができなかっただけに、平銭計数の開示は大きな前進であると言える。

さらに、有価証券の含み損益については、大蔵省証券局が1990年12月25日に「市場性ある有価証券および先物・オプション取引等の時価情報の開示について」通達を出し、時価を算定できるものについては1990年度決算から情報を開示することとなった。具体的には、国内・海外で上場されている株式、投資信託、ワラントについて、簿価、時価とその差額の開示が義務づけられた。また、1990年度決算から国内業務部門の平均残高、1991年度決算から国際業務部門の平均残高を開示することになった。

その他、先物・オプション取引については、さきの通達に基づき、1990年度決算から、先物取引については上場されている証券先物取引、金融先物取引について、未決

済の契約金額、時価とその差額が、オプション取引については各上場取引にかかわる貸借対照表計上額、時価とその差額が表示されるようになった。

全体として、1991年度までに新たに開示される項目は20にわたり、細かいデータで見ると300程度の情報が新たに開示されることになったのである。

Ⅱ 各行のディスクロージャーの実践状況と共通する問題点

有価証券報告書は省令等で記載事項を詳細に定められているが、それに対し、銀行法第21条により作成される資料は必要最小限の統一開示基準が定められているだけで、具体的な開示の方法、内容そしてタイミングなどは銀行の自主的判断に委ねられている。このため後者の資料には、各行のディスクロージャー政策が鮮明に反映されるのである。

その第21条に基づくディスクロージャーを各行ごとに比較してみると、三菱銀行レポートが他に比べて先駆的なディスクロージャーを行っていることに気づく。ディスクロージャーの時期の早さ・適格さ、量的質的充実、有価証券報告書に比べて様々な点での充実ぶり（経常利益をグラフ・表を用いて視覚的な理解を容易にしている点、業務純益を開示している点——有価証券報告書では開示されていない、丁寧な用語解説、etc）などがあげられる（図表3-3参照）。

しかし、それでも日本の銀行全体に共通するディスクロージャーに関して、企業その他の利害関係者から見た場合の問題点がいくつか浮き彫りになる。それをまとめると次のような点があげられる。

第1に、ディスクロージャーのタイミングのずさんさである。有価証券報告書の提出のタイミングは各行とも同時であるが、銀行法第21条に基づく資料の公表のタイミングはまちまちである。法律によって提出期限が規制されている場合は他行と足並みをそろえて提出するが、規制がなければ利用者の便宜を考慮せずにマイペースで提出する銀行がまだまだ多い。

第2に、有価証券報告書における開示の量と質の向上は1989年度より顕著になっており、銀行業務の多様化・国際化に対応した内容に改正されてきているが、まだ不十分な点として与信リスク情報があげられる。たとえば、1990年3月末日における三菱銀行の総資産に占める貸出金の安全確保は、銀行経営上重大な課題であるが、三菱銀行レポートでも有価証券報告書でも、三菱銀行の与信リスクがどの程度で、どのような与信リスク管理を行っているのかを知ることはできないのである。

Ⅲ 銀行のディスクロージャーをめぐる今後の課題

本章の冒頭にも述べたように、日本の銀行はこれまでディスクロージャーをめぐる様々な問題点・遅れを抱えていたが、現在、巨額の不良資産や株価の評価損などの問題に直面して、企業その他の利害関係者からますます透明性ある銀行経営が求められている。世界的にも、金融の自由化・国際化の流れのなかで、資産規模から経営の健全性、財務基盤の強固さ、そして効率性による評価へと世界の銀行の評価がシフトしている。その傾向の具現化されたものの1つがB I S基準である。日本の銀行にとっては、一般の投資家や利用者との良好な関係を結んで、財務基盤の強化など新たな銀行体質の強化とともに、銀行としての社会的役割を健全に発揮するためにも、今後は、企業のI R活動(*1)の一環としての積極的なディスクロージャーを展開していくことが求められると思われる。

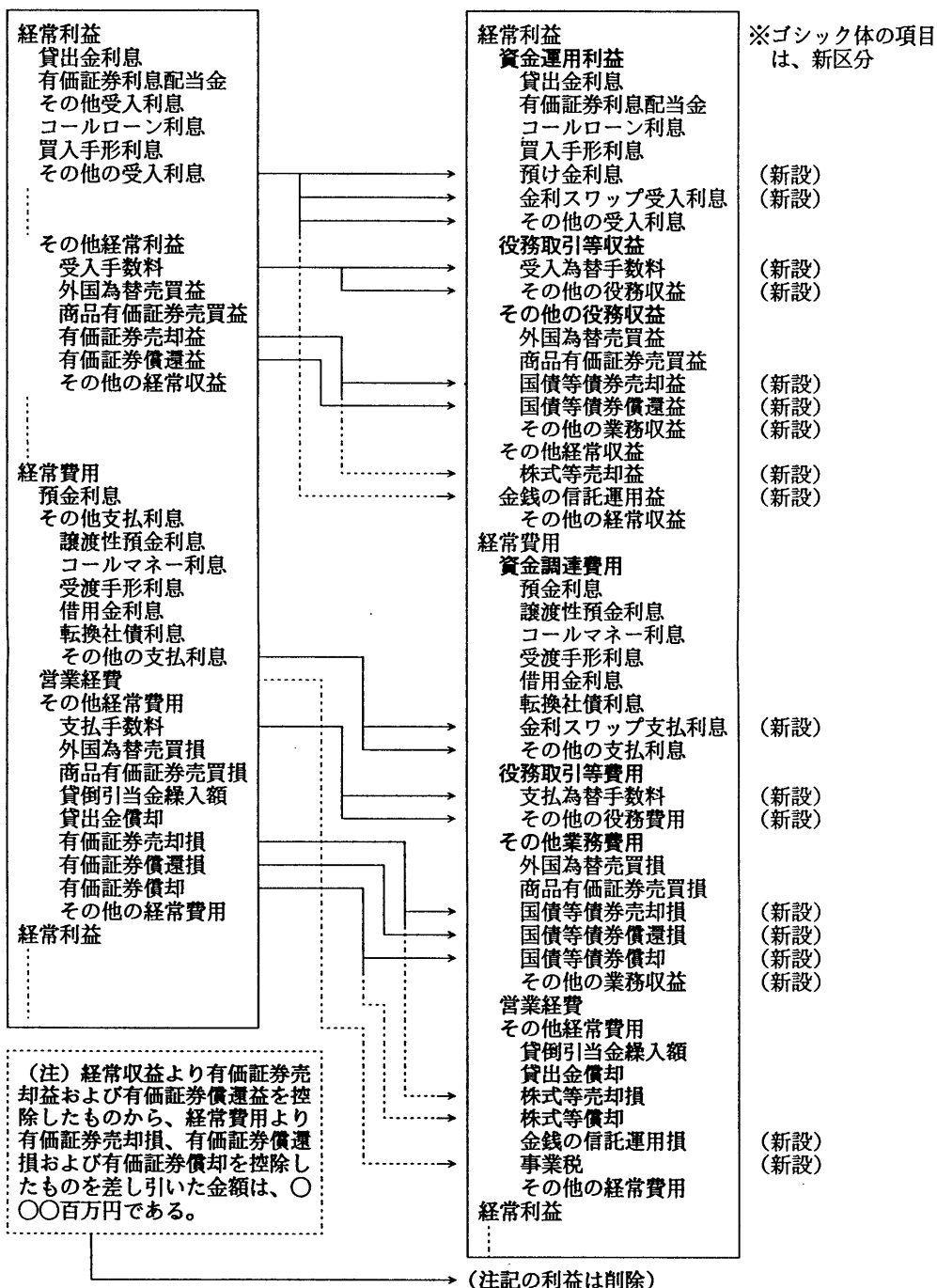
(*1) I R (Investor Relations) 活動

会社に関わるいかなる情報を、いかなるタイミングで、いかなるチャンネルを通して投資家等の外部者に発信するかを、企業の独自の判断で決定し、それを実行する活動。アニュアル・レポート等の作成・ディスクロージャーの他に、機関投資家とのミーティング、金融専門メディアとの対応等々、様々なものがある。

(伊藤邦雄「ディスクロージャーとI R」『企業会計』1992年1月 Vol. 44 参照)

＜旧様式＞

〈新樣式〉



(出所) 桂三郎「〈解説〉改定された銀行の経理基準」『金融財政事情』1989年7月31日、46ページ。

図表3-2 1989年度決算の主な新規開示項目

①国内・国際業務部門別粗利益	資金運用収支、役務取引等収支、その他業務収支の3区分に分け、これを国内・国際業務部門別に開示。
②国内部門の資金運用収支の説明資料	・資金運用・調達の平均残高、利息、利回りの開示。 ・資金運用損益の増減を残高、利率で分析。
③役務取引の状況	国内・国際部門別に、どの業務から生じた手数料かを開示。
④有価証券の含み益	商品有価証券・有価証券別に、簿価、時価、含み益を開示。
⑤利益率	総資産利益率（経常利益、当期利益）、資本利益率（経常利益、当期利益）を開示。
⑥自己資本比率関連計数	B I S 基準の自己資本比率を構成する項目の開示。
⑦預金・貸出金のデータ	国内・国際別の残高、国内店、海外店別に1店舗当たりおよび従業員1人当たりのデータを開示。
⑧貸倒引当金の内訳	一般貸倒引当金、債権償却特別勘定、特定海外債権引当勘定に分けて開示。

（出所）伊藤邦雄「銀行ディスクロージャーの実践状況と今後の課題」
伊藤邦雄他篇『現代の企業決算』中央経済社、1991年、33ページ。

図表3-3 三菱銀行レポートのみ開示されている項目

最近の業績の推移
主要勘定の推移
その他業務利益の内訳
臨時損益の内訳
預金者別預金残高の推移
主な金利の推移
個人向けローン残高の推移
国内店舗・海外拠点数の推移
採用人員の状況
米国基準連結貸借対照表
米国基準連結損益計算書
米国基準EPS等
米国基準のF/S作成基準および重要な会計方針
地域別セグメント情報
米国基準主要財務データ
日米会計基準の相違

（出所）同上書、46ページ。

第4章 新金融取引

I 先物・オプション取引について

1 先物取引の仕組み

銀行の新金融取引に先物・オプション取引がある。

先物取引とは商品のある特定された数量について、将来の一定時期に取引所において決めた価格で売買することを現在時点で契約する取引である。先物取引の利用形態には主に、ヘッジ（保険つなぎ）・スペキュレーション（投機）・裁定（アビトラージ）・スプレッド（格差取引）の四つがある。

まず、ヘッジについて説明する。例えば現在の債券価格が100円だとする。価格が下落しそうな場合、この債券を保有する投資家は先物を売り建てる。予想どおり価格が下がれば現物債は損を負うが、売り建てていた先物を同時に買い戻せば、現物債の値下がり分を取り戻せる。100円で売って、98円で買うとすれば2円のサヤがとれる。

次にスペキュレーションについて説明する。先物取引をするには一定の証拠金を積むことが必要だが、この証拠金は長期国債で額面の3%、超長期国債で4.5%で良い。つまり、長期債の場合だと現物債に投資するより約33倍の取引が可能なのである。銀行や証券会社は値ザヤ稼ぎの手段として、先物の短期的な売買を活発に行なっている。先物は元手の数倍の取引ができるうえ、現物市場と比べて流動性も高いので、サヤ取りの場として適していると考えられる。アビトラージとは割安な現物を買うと同時に割高な先物を売るといった金利の裁定取引である。債券市場では現物と先物の価格差が大きく離れたときに裁定取引が可能である。スプレッドは月間の価格差を利用する裁定取引である。

2 オプション取引の仕組み

オプション取引とは定義的に言うところ「ある特定の金融商品について、あらかじめ約定した価格で『買う権利』または『売る権利』を売買するものだが、その権利は将来の特定した日までに行使し得る契約」ということである。この買う権利をコール・オプション、売る権利をプット・オプションという。簡単に取引の事例を示してみる。

アメリカ人が日本円の現物オプション取引をするケースを考える。当日の相場が132.94円／ドルであったとする。今、権利行使価格が128.21円／ドルのコール・オプションを買い、プレミアムを0.33セント支払った（権利行使価格とは先の定義のなかの「あらかじめ約定した価格」、プレミアムとはオプションの価格すなわち購

入料のことをいう)。もし契約期間内に125.00円／ドルまで円高が進み、権利を行使すると、プレミアムを考慮しても利益が得られることになる。この時オプションの売手には契約履行の義務があり、現物市場の価格が上がれば上がるほど買い手の利益は膨れてゆき、売手の損失は大きくなる。逆に、135.13円／ドルまで価格が下がったときは、権利を行使すると損が出てしまうので何も行動を起こさずそのまま権利を放棄すればよい。そうすると損失はプレミアムのみに止めることができる。この点がオプションの保険機能にあたるところといえよう。売手はプレミアムをそのまま取得する。

3 先物・オプションの発達

金融先物等の登場は金融自由化とりわけ金利の自由化によるところが大きい。金利自由化によってさまざまなリスクが高まってきたわけだが、高度成長期には金融機関を中心とする企業グループにおいて拡散されてあいまいにされてきた。しかし現在においてオープン市場の発達から、自己責任においてリスクを負担する投資家が増加していき、今までのリスク分散機能は働かなくなった。よって、「自己責任型」ともいうべきリスク負担の前提にたって、より効率的なリスク負担配分機構が期待され、リスクを自己責任において転嫁することができる金融先物等が発達していったのである。

4 日本の金融先物・オプション市場

日本の金融先物、株価指数先物は巨大な市場となりつつある。日本にはこれらを受け入れる土壌があるということではあるが、蓋を開けてみると証券会社の自己売買が高く、まだ機関投資家が先物を本格的に使うという段階にいたっていないということである。その理由に、リスクを積極的にとるローカルズというような人がいないことがあげられ、当面その役割は証券会社が担わざるをえないのが現状であろう。

5 先物・オプション取引の会計処理

金融先物・オプションの有用性が活かされるかどうかは会計制度の問題もある。先物・オプション取引は、将来の権利・義務を対象とした取引であり、契約の交わされた段階では双方とも未履行のため、会計上の取引としては認識されない。先物取引においては委託証拠金、オプション取引においてはプレミアム料だけを契約時に支払うという仕組みであるため、当該取引の総額が資産および負債として貸借対照表に計上されない。すなわち、その取引におけるリスクが財務諸表には十分に表示されないのである。

わが国における金融先物取引に関する会計指針としては、日本公認会計士協会に

よって1985年10月に公表された「債券先物取引の会計処理」がある。これによれば先物取引損益の認識基準として、ヘッジ目的・投機目的といった取引の目的の如何を問わず、一律に決済基準を採用している。これはわが国においては、収益の認識が一般に実現主義に基づいて行なわれるためとされる。決済基準によれば決済時点までは先物取引にかかわる損益は認識されないことになる（設例1、2）。

設例1 決済基準による処理

1月20日 6月限月物の債券先物10億円を単価98円で買い、委託証拠金3千万円を支払った。

3月31日 決算日現在96円になった。

4月30日 先物を単価99円で売却決済した。

仕訳（単位：千円）

1/20	先物取引差入証拠金	30,000	現 金	30,000
3/31	仕 訳 な し			
4/30	現 金	10,000	先 物 利 益	10,000
	現 金	30,000	先物取引差入証拠金	30,000

$$\text{先物売買益} = 10\text{億円} \times (99 - 98) \times \frac{1}{100} = 1\text{千万円}$$

$$\text{決算日(3/31)現在の含み損益} = 10\text{億円} \times (96 - 98) \times \frac{1}{100} = \Delta 2\text{千万円}$$

（出所） 田中建二『オフバランス取引の会計』（同文館、1991年）156ページ。

設例2 決済基準による処理

2月10日 保有国債10億円（単価100円）の値下がりヘッジするために、先物10億円を102円で売り、委託証拠金3千万円を支払った。

3月31日 決算日。国債の現物の時価は98円で先物の時価は100円であった（保有国債の評価は低価法）。

4月20日 国債を単価97円で売却し、同時に先物を単価99円で買戻し決済した。

仕 訳（単位：千円）

2/10	先物取引差入証拠金	30,000	現 金	30,000
3/31	有価証券評価損	20,000	有 価 証 券	20,000
4/20	現 金	970,000	有 価 証 券	980,000
	有価証券売却損	10,000		
	現 金	30,000	先 物 利 益	30,000
	現 金	30,000	先物取引差入証拠金	30,000

		現物の損益	先物の損益	計
決 算 日 (3/31)		△2千万円	0	△2千万円
決 済 日 (4/20)		△1千万円	3千万円	2千万円

（出所） 同上書、同ページ。

オプション取引の会計処理については未だほとんど整備されておらず、1988年4月18日付けで、日本公認会計士協会会計制度委員会研究報告第4号『通貨オプション

ン取引の企業側における会計処理と表示』が公表されている程度である(設例3)。
 これによると、オプション取引のヘッジ対象となった外貨建取引および外貨建金銭
 債権債務の換算は通常の会計処理を適用することとし、支払ったオプション料は独
 立した資産として計上することが要求されている。資産として計上されるオプショ
 ン料については、本源的価値相当額と時間的価値相当額とに区分計算し、前者につ
 いては権利料として、後者については前払費用として、それぞれ資産計上すること
 としている。

設例3 研究報告第4号による会計処理

3/1 ドル建売掛金100万ドル(決済日5月31日)のヘッジを行うため、同額のドルの
 プット・オプションを購入した。ドル建売掛金の取得時レートは1ドル=140円で
 あり、通貨オプションの内容は次のとおりである(便宜上、実行期限と行使期日の
 区別を省略)。

行使価格1ドル=138円、外貨金額1,000,000ドル、実行期限5月31日、オプショ
 ン料4,000,000円、締結日の直物レート1ドル=137円

3/31 決算日、直物レートは1ドル=134円

5/31 オプションの実行と売掛金の決済、直物レートは1ドル=131円

(1) 区分計算法の場合

3/1 前払費用	3,000,000	預 金	4,000,000
為替予約選択権	1,000,000		

(オプション料は本源的価値 $\{(138-137) \times 1,000,000 = 1,000,000\}$ と時間的価値
 (3,000,000) に区分される。)

3/31 為替差損	6,000,000	売 掛 金	6,000,000
-----------	-----------	-------	-----------

(決算日レートで換算替える。)

為替予約選択権	3,000,000	為 替 差 益	3,000,000
---------	-----------	---------	-----------

(本源的価値の増加分を計上する。 $(138-134) \times 1,000,000 = 4,000,000$)

為 替 差 損	1,000,000	前 払 費 用	1,000,000
---------	-----------	---------	-----------

(時間的価値を期間配分する。 $3,000,000 \times 1/3 = 1,000,000$ 便宜上月割計算)

5/31 預 金	138,000,000	売 掛 金	134,000,000
		為替予約選択権	4,000,000
為 替 差 損	2,000,000	前 払 費 用	2,000,000

(2) 一括法の場合

3/1 前払費用	4,000,000	預 金	4,000,000
3/31 為替差損	6,000,000	売 掛 金	6,000,000
為 替 差 損	1,333,000	前 払 費 用	1,333,000
5/31 預 金	138,000,000	売 掛 金	134,000,000
		為 替 差 益	4,000,000
為 替 差 損	2,667,000	前 払 費 用	2,667,000

(出所) 前掲書、183ページ。

6 問題点

先物取引は、投資家のリスク・ヘッジの手段として活発に利用され始めた。しかしその一方で、価格変動の危険を引き受け、あわよくば儲けようとする投資家も盛んに先物取引を扱うようになった。先物取引はわずかの証拠金を積むだけで多額の取引ができるため、資産の少ない投資家でも投機の場合として利用できる。したがって、リスクを軽視した投機が行なわれることもある。1987年9月、兵庫県の化学メーカーのタテホ化学工業が、債券先物取引を中心とする資産運用で、200億円近い損失を出したことが明るみに出た。一年間の売り上げが60億円程度のメーカーには巨額な損失である。しかし、1987年3月末の財務諸表には差入保証金44億5,000万円が計上されているだけであった。先物取引は利益も大きい代わりに見込みが外れたときの損失もまた大きいのである。

II コマーシャル・ペーパー

ワラント債による資金調達他に、短期であり、市場から直接に調達を行なう直接金融方式のコマーシャル・ペーパー（CP）が挙げられる。CPは一種の無担保約束手形であるがその性質のため、発行適格基準を取得するなど、発行に際して厳しい条件のクリアが必要であり、発行会社は約500社余りしか認められていなかった。しかし、導入後のたびかさなる緩和措置によって、その発行額は飛躍的に増大していった（図表4-1）。

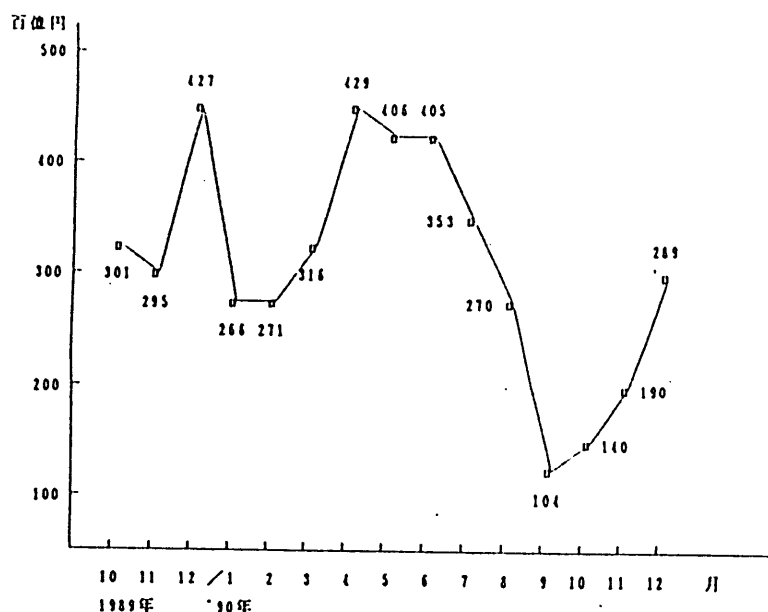
図表4-1 CPの発行額

年	月	発行額 (億円)	取扱機関		発行会社数	発行レート	短期プライム レート
			証券 (%)	銀行 (%)			
1987	11	10,935	51.3	48.7	29	3.750-4.277	3.375
1988	3	13,940	38.1	61.9	31	3.689-4.189	3.375
	6	21,766	33.2	66.8	38	3.813-4.230	3.375
	9	24,495	21.3	78.7	34	4.440-5.276	3.375
	12	36,035	22.5	77.5	44	4.049-4.719	3.375
1989	3	41,760	19.3	80.7	35	4.386-5.003	4.25
	6	43,157	27.4	72.6	43	5.045-5.592	4.875
	9	43,433	36.7	63.3	34	5.269-5.833	4.875
	12	50,420	19.9	80.1	44	6.428-7.105	5.75
1990	3	56,335	23.4	76.6	61	7.034-7.894	7.125

（出所） 日本銀行調査統計局『経済統計月報』（1991年2月）89ページ。

金融機関のＣＰ発行においては証券会社のみが認められているが、ダイレクト発行禁止や量的規制といった条件付である。また信販会社やリース業等のいわゆるノンバンクに対してはＣＰ発行は禁止されている。銀行の借入に大きく依存せざるをえないこの業種に属する企業の資金調達が多様化を促進する意味においても、是非これを前向きに検討すべきであろう。またＣＰについて取り上げるべきことに、企業倫理の問題がある。これは、ＣＰが突発的に必要とする資金の調達手段としては手ごろであり、銀行よりも借入率が低いという利点から、ＣＰ発行による資金を利率の高い自由金利商品に預ける等、本来の営業活動とは異なる目的で運用しているというもので、ＣＰの趣旨から外れるものである。今まで順調に発展してきたＣＰではあるが、銀行のＢＩＳ規制とバブル崩壊の影響を受けて最近では発行が難しくなっており、今後どのように推移していくか注目すべきところである。

図表４－２ 銀行のＣＰ買い入れ残高



(出所) 同上書、89ページ。

Ⅲ 結び

先物・オプションやＣＰを柱とする様々な新金融商品は外部から資金を調達し、運用をすることによって利ザヤを稼いでいる銀行にとって切り離すことのできない重要なものである。現在、ＢＩＳ基準達成が難航している銀行は、これらの金融商品はリスクウエイトが高いので安易に利用することはできなくなっている。特に先物・オプションは、そのリスク転嫁機能等によって、銀行の直面するリスクが今までのものとは全く異なった性質をもってきているので、新たなリスク管理が重大になる。また、先物・オプション取引がオフバランスであるという点で、現在のディスクロージャー制度の不備から、銀行業界を一層不透明なものにしている。しかし、長期的に見れば新金融商品の発展は、金融自由化の流れの中にある金融業界のみならず、経済全体にとっても欠くことのできないものであり、そのニーズに応えることは、経済界において重要な役割を占める銀行の義務でもあるといえる。バブル崩壊後の困難な状況である今こそ、適切かつ速やかな解決策を打ち出し、経済全体のさらなる発展をもりたてていかなければならないであろう。

第5章 リスク管理について

銀行経営においてはリスクの管理が非常に重要な役割を果たしている。信用リスク、流動性リスク、金利リスクなどかぞえあげるとかなりの数にのぼる。また、B I S規制にかかわるリスクの管理も必要となってくる。昨今の金融システムの国際化に伴い各国の金融機関が共通の基準に基づいて、国際決済を進めて行こうとする動きが具体化した。つまり、B I S規制の成立である。自己資本の充実により、安定した銀行経営を目指すというのが表面上の理由であるが、どうやら邦銀のオーバープレゼンスを防止しようというのがその本質らしい。しかし、国際的に取り決められ、かつ日本も同意した以上、邦銀各行は期限までに自己資本の充実を果たさねばならないのだが、非常に苦慮しているのが現実である。その点を考えると、邦銀各行にとってB I S規制は一つのリスクと言ってもいいのではないだろうか。

そこで本章においては、紙幅の関係上すべてのリスクについて検討し、その管理手法を述べる余裕はないため、Ⅰにおいて、リスク管理の基本原則を取り上げた後、数あるリスクの中でも銀行の本来的なリスクであり、銀行の倒産原因の大部分を占める信用リスクについて検討し、その具体的な管理手法を紹介したい。そして、ⅡではB I S規制とはいかなるものであり、具体的には邦銀各行がいかなる対策をとっていけばよいのかを考えてみたい。

Ⅰ リスク管理の概論

1 リスク管理の基本原則

金融機関は当局の厳しい規制を受けていた時代にも信用リスクと事務リスクの正確な把握と適切な管理が求められていたので、この二つのリスクに対する管理のノウハウはかなり蓄積されている。しかし、今日では業務形態の変化や規制の大幅な緩和に伴い、伝統的なリスクの認識が怪しくなっ

てきている。ベンチャー企業や不動産会社への過剰なまでの融資はバブル経済の崩壊によってかなりの焦げ付きを生み出し、ついには東洋信用金庫の解体のごとく、事実上戦後初の金融機関の倒産という事態までもが起きている。こうした中で金融の自由化・国際化は流動性リスクや為替リスクなどさまざまなリスクを顕在化させている。こうしたリスクを正確に認識することこそがリスク管理の第一歩と言える。

リスクを正確に認識すれば、次にリスク管理体制を確立しなければならない。人材の育成と組織の充実はリスク管理体制の最重点項目であろう。まず、規制時代とは異なり、金利が常に変動することを認識させ、金利マインドの旺盛な人材を養成する必要がある。また、コンピュータ・システムによる管理と相互チェック機能を確立することによって組織的にリスクを管理していかなければならない。

こうしたリスク管理体制が整えば、実際にリスク管理を行っていくことになるのだが、その手法は大きく分けて、リスクの分散、リスクのヘッジ、リスクテイクの制限、リスクの圧縮、という四つの手法がある。

まず、リスクの分散について述べていく。特定企業・特定業種への貸出集中や特定有価証券への集中運用は経営の健全性を損なうおそれがあるため、しかるべき基準によって抑制されなければならない。また、特定の情報のみを鵜呑みにするのではなく、情報の多元化を図るのも広義のリスク分散と言える。いずれにせよ、“特定”に依存しないことが肝要である。

リスクのヘッジについては、典型的な手法は信用リスク回避のための担保保証の確保であろう。ここでは金利リスクのヘッジについて見てみる。短期の付利方法としては、調達金利に一定の利ザヤを上乗せして貸し出すスプレッド方式が普及しており、調達方法の大部分を占める短期調達に長期固定金利運用を組み合わせるのはリスクが大きいので、短期調達資金には長期変動金利運用を組み合わせるのが有効である。また、インターバンク市場での円－円金利スワップも厚みを増している。価格変動リスクについては金融先物取引や証券オプション取引がリスク・ヘッジ手段となろう。

次に、リスクテイクの制限では、損失を被った場合でも、それが一定の

範囲内に収まるように、各企業・各業種別に上限枠を設定し、損失の増大を抑制する必要がある。損失が一定の割合に達すると自動的に損切りして引き上げるロスカットルールの導入が有効である。

最後にリスクの圧縮について述べておくと、リスク資産自体を処分することによってリスクの圧縮を図る場合もある。例えば住宅ローン債権の流動化が挙げられるだろう。

2 信用リスクの性格とその管理手法

信用リスクとは、信用供与が約定通り返済されなくなるリスクを指し、金融機関が誕生したときから存在する本来的なリスクである。信用リスクの場合、その性格上リスク管理のノウハウはかなり蓄積されているのだが、近年の自由化・国際化の波の中でさらに高度な管理手法が求められているのが現状である。

では、銀行は信用リスクに対していかに対処し、それを管理して行けばよいのだろうか。国内与信リスクと海外与信リスクの二つに分けて検討してみる。

まず、国内与信リスクに対しては、情報収集によって取引先の事業計画や資金使途の厳格な事前審査を行い、取引開始後は定期的取引先の財務内容や資金使途等の調査を行い、中間管理を徹底させる必要がある。しかし、これらの二つのポイントを押さえることによって貸し倒れが完全に回避できるとは限らない。債権保全を図るために事前審査段階での担保の実査、与信実行後の定期的な担保評価の洗い直しを徹底しなければならない。また、融資規律の厳守や金融取引の多様化・複雑化に伴うコンピュータ・システム・サポート体制の確立も重要なポイントである。

海外与信リスクに対しては、国内与信リスクの場合と同じ五つのポイントの他にカントリー・リスクへの対処が追加される。与信先が海外の場合、その国の外貨事情や政治経済状況の影響によって、元利の支払いが滞る可能性がある。このカントリー・リスクに対処するためには、海外に審査グループを常駐させたり、現地採用スタッフの増員を行って、独自の情報収

集体制を整えなければならない。その他、国際金融情報センターの活用等によって、国別格付けの整備とその定期的な見直し図るのも有効である。また、債務累積国向け債権は貸し倒れの危険度が極めて高いので、特定海外債権引当金の十分な積み立てが必要である。

Ⅱ 自己資本比率規制

1 自己資本比率規制

金融機関の自由化・グローバル化が急速に進展したことをきっかけにして、B I S は国際業務を広く営む銀行の健全性と安定性の強化、銀行間の国際的な競争条件の平等化を図ることを目指して国際統一基準を設けた。この基準は、自己資本を充実し、資産規模の一定以上の自己資本を有することを求めた金融行政上の規制であり、わが国では海外営業拠点を有する金融機関がこの基準に沿って1992年度末までに8%以上の比率を達成することを求められている（図表1）。

図表1 自己資本比率に係る国際的統一化フレームワーク

項 目	
基本的項目	資 本 勘 定
	補完的項目からの算入額
	計 (A)
補完的項目	有価証券含み益の45%相当額
	貸倒引当金（債権償却特別勘定を除く）
	その他別に定めるもの
	基本的項目への算入額
	計
	うち自己資本への算入額(B)
控除項目	銀行相互間の資本調達手段の 意図的な持ち合い相当額 (C)
自己資本	$(A) + (B) - (C)$ (D)
リスクアセット	資産（オン・バランス）項目
	オフ・バランス取引項目
	計 (E)
自己資本比率（国際統一基準）= $\frac{D}{E} \times 100$	

（出所）伊藤邦男 「銀行ディスクロージャーの実践状況と今後の課題」 伊藤邦男・醍醐 聡・田中建二編 『現代の企業決算』（中央経済社、1991年）40ページ。

では、なぜ自己資本比率が重視されているのかといえ、自己資本には、(1)金利リスク・流動性リスクなど諸リスクの顕現化に対するバッファーであること、(2)支払能力に対する信用力の向上を図ること、(3)預金者を保護すること、(4)営業に必要な固定資産等の取得資金となること、(5)無コスト資金として収益力強化に貢献すること、などといった役割があるからである。

自己資本は基本的項目と補完的項目に分かれ、基本的項目は資本勘定、連結子会社の少数株主持分に、補完的項目は再評価準備金、貸倒引当金、負債性資本調達手段、期限付劣後債等にそれぞれ分かれる。資本勘定は、連結貸借対照表上の資本金、資本準備金、利益準備金、その他の剰余金、非累積配当型優先株式の合計額から、自己株式および子会社が保有する親会社株式を控除した額のことである。また、再評価準備金の主たる項目は有価証券の含み益の45%相当額であり、貸倒引当金は一般貸倒引当金、特定海外債権引当勘定およびこれらに準ずる会社の貸倒引当金を指し、負債性資本調達手段としては累積配当型優先株、永久劣後債等があげられる。

2 我が国金融機関の対応

自己資本比率8%以上を達成するためには、比率の分子となる自己資本自体を増資または内部留保の充実等を通じて高めるか、あるいは、分母となる資産の伸びそのものを抑制して資産のリスクウェートを低下させるか、のどちらかを選択しなければならないであろう。

自己資本の充実方法には、(1)新株、転換社債、新株引受権付社債の発行のほか、(2)優先株式の発行、(3)劣後債の発行などがあげられ、特に(3)は、BIS規制対策として1990年に国内での劣後ローンの取り入れ、海外現地法人による劣後保証債の発行等が解禁されたもので、1992年には劣後転換社債の発行が解禁される。

また、資産管理ではROAの引き上げが重視される。それは、自己資本比率を図表2のように式変形を行ったとき、分母であるROEを引き下げることによっても自己資本比率をあげることは可能だが、増資を行って自己資本の強化を図ろうとするときに投資の目安となるROEを引き下げたのでは、肝心の増資が困難になる。従って、以下のようなROAを引き上げる方策を考えなければならない。

まず、新短期プライムレートを導入して自己の平均的な資金調達利回りをベースに各行が独自に利ザヤを決定し、金利設定を高めにして、利ザヤを確実にかせぐことが

有効であろう。次に、人員の大幅削減、CD化、ATM化を行って経費の節減を図るとともに、それをフルに活用するに足る業容規模の拡大が必要である。そして、収益管理法を精緻化してアセットのリスクを即座に算出するシステムを備え、現場の取引に利用することが求められる。さらに、資産の伸びを抑制することを考えて各行は貸出の抑制を行っているが、これはバブル崩壊後の景気回復という側面から見れば望ましいとは言えない。最後に、短期で資金調達を行い相対的に高金利の長期貸出を推進することによって採算重視の資産配分を行うことが考えられるが、これもバブル崩壊により高金利の貸出が難しく、金利の自由化により資金調達コストが上昇したためにそれほど有効な手段とは言えない。

図表2

$$\text{自己資本比率} = \frac{\text{自己資本}}{\text{総資産}} = \frac{\frac{\text{自己資本}}{\text{収益}}}{\frac{\text{総資産}}{\text{収益}}} = \frac{\frac{\text{収益}}{\text{総資産}}}{\frac{\text{収益}}{\text{自己資本}}} = \frac{\text{ROA}}{\text{ROE}}$$

3 今後の課題

都市銀行と長期信用銀行合計14行は、そろって1992年9月末でB I Sの自己資本比率規制を達成した。これは、株価低迷で増資がストップする中で期限付劣後債を中心とする劣後債の取り入れが行われ、円相場の上昇により海外資産のリスクが減少したためである。

しかし、目先の自己資本比率8%達成で一息ついているようでは、長期的には問題が残る。たしかに、一時的には自己資本比率が8%を上回ったかもしれないが、それも劣後債と株式の含み益に頼るところが大きい。そのため、劣後債については、生保などの機関投資家の引き受けを取り付けるのに金利が一般のものよりも高く設定されており、収益の圧迫要因となっている。また、邦銀は欧米の金融機関とは異なり、自己資本に占める株式含み益の比重が高いため株価の相場に自己資本比率が左右されるなど問題が多い。

さらに、自己資本比率の引き上げも考えられ、実際のところ米ではFDICIA（米連邦預金保険公社改革法案）が自己資本比率を10%以上を「良好」、8%以上を「適切」、8%未満を「資本不足」、6%未満を「大幅な不足」、基本的資本・総資産比率が2%以下を「危機的な不足」と5段階に分けて、国内での業務展開の規制に差

をつけるという新基準がある。これが、今年度末にも米金融当局によって適用されようとしており、B I Sでもこれをベースにした移行措置が考えられ、8%ぎりぎりの邦銀にとっては厳しい状況に変化はない。さらに、B I Sは信用リスクのみを考慮する現在の自己資本比率に次いで、為替、金利などの市場リスクを加味した新たな規制を導入する方向で各国との調整に入っている。

これらの問題を考慮して、邦銀が今までのようにグローバルな金融取引を展開し続けるためには、まず市場変動で健全性が揺らぐ現在の状況から脱却する必要がある、さらに、オーバーローンに象徴される量的貸出政策を改め、質的貸出政策に転換して少しでもアセットのリスクを低下させるように努めなければならない。そして、最も優先されなければならないのは、資本金の増加を図ることで自己資本を安定させることであろう。

三和銀行

(貸借対照表)

1988年から1992年の5年間は、大きな金利変動や金融自由化の進展、バブル経済とその崩壊など、銀行にとって環境がめまぐるしく変化した期間であった。三和銀行の貸借対照表の合計額を見る限りでは、その影響を大きく受けたわけではないようだがある程度は反映しているといえよう。

まず、資産の部では、コールローンの減少が著しいのがわかる。それに対して負債の部のコールマネーの方は5年間で約2倍に増えている。これは都銀の資金不足、地銀の資金余剰という現象を反映しているといえる。

損益計算書においても、当然コールローン利息の減少とコールマネー利息の増加が見られるわけであるが、コールマネーの増加が著しかった1992年度にコールマネー利息が少し減少しているのは、コールマネーの利回りが下がったためであり、公定歩合引き下げの影響を受けているのがわかる。

図表6—2 コールマネー利回り

1989年	1990年	1991年	1992年
4.02%	5.73%	7.76%	5.77%

コールレートはほぼ公定歩合に合わせて変動するため、コールマネーは金利自由化が進んでいる定期性預金よりも調達コストが低く、資金調達手段として、その額を増やそうとしているのではないだろうか。

次に、貸出金を見ると、その伸びは順調であるといえる。中小企業や個人向け貸し出しにも力を注いでいることのあらわれであろう。1990年から1991年にかけての金融引き締め政策により金利が上昇したため、貸出金利回りも上昇し（図表6—3）、損益計算書の貸出金利息もそこで大きく伸びている。ところが、1991年から1992年にかけては、金利低下により貸出金利回りが低下しているにもかかわらず、貸出金利息はさほど減少していない。これは、金利の低下分を貸出量の増加により補ったものと思われる。

図表6—3 貸出金利回り

1989年	1990年	1991年	1992年
4.97%	5.96%	8.07%	7.51%

預金を見ると、譲渡性預金やコールマネーの増加におされたためか、1992年の負債の部合計の趨勢比137.88に比べて125.78と伸びが小さい。しかし、預金の内訳に注目すると、定期預金は負債の部合計よりも大きな伸びを見せているのがわかる。特に、1990年度に大きな増加が見られるが、この原因は市場金利連動型定期預金と自由金利定期預金の増加にある（図表6—4）。

1989年6月の小口

MMCの創設、10月の大口定期預金最低預入金額の引き下げの結果であろう。なお図表6—4の市場金利連動型定期預金

図表6—4 定期預金の内訳 （単位 百万円）

	期日指定定期預金	市場金利連動型預金	市場金利連動型 定期預金	自由金利定期預金
1989年	2,337,912	1,310,076	———	5,312,697
1990年	1,823,934	210,292	1,323,429	10,045,582

が小口MMCにあたるものである。損益計算書の預金利息をみても1990年度に大きく増えており、金利の高い定期預金によって資金調達を行なうようになってきたためであることがわかる。

資本金と資本準備金を見ると、1989年度から2年の間に大きく増加し、その後はあまり増加していない。この増資はほとんどが転換社債の転換によるものであり、バブルとその崩壊がここではっきりあらわれている。

（損益計算書）

1989年からは減益の傾向が見られる。また、経常費用の伸びが経常収益の伸びを上回ったのは、金利低下により貸出金利息が伸びない一方で、自由金利の定期預金の増加により預金利息が増加したことが主な原因であろう。

資金運用収益では有価証券利息配当金が年々減少してきている。これは、高利回りの国債等が次々に償還され、現在手もとにある有価証券は低利回りのものになり、全体としての利回りが下がったためであると思われる（図表6—5）。

次に、株式等売却益について見る。1989年度までは「株式等売却益」という項目がなかったため、詳しい金額は不明であるが、1990年度から後を見ると、「その他経常収益」のほとんどを株式等売却益が占めているので、それ以前も同様であると考えて

良いであろう。そうすると、1991年度から1992年度にかけて売却益が減少しているのがわかる。バブル崩壊による株価下落の影響があらわれているためと思われる。

図表 6—5 有価証券利回り

1989年	1990年	1991年	1992年
5.21%	4.27%	3.55%	3.54%

また、その他の経常費用が1992年度に大きく増加しているが、株式の含み

損によるものがほとんどで、ここにもバブル崩壊があらわれている。

(まとめ)

金融業界における大きな環境変化の影響は損益計算書によくあらわれているといえる。貸借対照表にも部分的に見ると影響を受けているのがわかるが、総額にはほとんど影響はなく、三和銀行のストックの大きさがうかがえる。

(東洋信用金庫の救済合併について)

大阪の料亭経営者が、株式投資資金を銀行やノンバンクから借り入れるために東洋信金の支店長と共謀して東洋信金の預金証書を偽造し、それを担保に差し入れていた事件が、1991年8月13日に発覚した。これが引き金となり東洋信金は2520億円の債務をかかえ、経営危機に陥った。三和銀行は役員派遣などの面で東洋信金を支援してきたことから、当初大蔵省・日銀から丸ごと吸収合併を求められていたが、三和銀行はそれに応じず、分割整理という案でようやく了解した。1992年4月28日に決定された分割整理の枠組みは次のとおりである。

- ①店舗のうち25店舗と従業員、取引先を大阪府下の信金に分割譲渡する。
- ②残り5店舗に縮小した東洋信金を三和銀行が吸収合併する。
- ③預金保険機構は三和銀行に約200億円を贈与する。
- ④架空預金を担保にした日本興業銀行と富士銀行は70%、ノンバンクは45%の債権を放棄する（合わせて1220億円の放棄となる）。
- ⑤日本興業銀行と全国信用金庫連合会が10年間にわたって三和銀行に低金利融資を行う（これにより三和銀行は日本興業銀行から合計約500億円、全国信用金庫連合会から約100億円の利益を供与されるといわれている）。

三和銀行が負担することになるのは、東洋信金の資産処分をしても不足する800億円である。なお、今回の財務諸表にはまだその数値はあらわれない。かなりの債務を負担することになるため、今後少なからず影響を受けるのではないと思われる。

三和銀行 貸借対照表

(単位：百万円)

科 目	1988年3月			1989年3月			1990年3月			1991年3月			1992年3月		
	金額	構成比 %	趨勢比 %	金額	構成比 %	趨勢比 %	金額	構成比 %	趨勢比 %	金額	構成比 %	趨勢比 %	金額	構成比 %	趨勢比 %
資産の部															
現金預け金	8,128,888	20.16	100.00	10,422,918	21.62	128.22	14,103,335	23.91	173.50	11,253,254	19.36	138.44	8,124,226	14.45	99.94
コールローン	2,041,415	5.06	100.00	1,868,848	3.91	92.33	994,115	1.69	48.27	691,767	1.19	33.89	532,842	0.95	26.10
有価証券	4,002,327	9.93	100.00	4,884,535	10.10	121.64	5,974,290	10.13	149.27	5,888,558	10.13	147.13	5,772,194	10.27	144.22
国債	763,373	1.89	100.00	983,632	2.04	128.85	853,429	1.45	111.80	890,719	1.53	116.68	902,621	1.61	118.24
社債	953,858	2.37	100.00	1,109,651	2.30	116.33	1,096,676	1.86	114.97	1,177,843	2.03	123.48	1,361,254	2.42	142.71
株式	1,040,662	2.58	100.00	1,623,122	3.37	155.97	1,949,262	3.30	187.31	2,206,598	3.80	212.04	2,296,727	4.09	220.70
その他の証券	1,044,560	2.59	100.00	992,766	2.06	95.04	1,831,967	3.11	175.38	1,409,155	2.42	134.90	994,617	1.77	95.22
貸出金	21,323,957	52.90	100.00	24,921,174	51.69	116.87	29,011,929	49.19	136.05	31,263,483	53.79	146.61	32,754,109	58.26	153.60
外国為替	383,794	0.95	100.00	464,737	0.96	121.09	507,658	0.86	132.27	503,043	0.87	131.07	537,015	0.96	139.92
その他の資産	1,354,501	3.36	100.00	1,824,253	3.78	134.68	2,322,158	3.94	171.44	2,640,397	4.54	194.94	2,866,651	5.10	211.64
不動産	175,122	0.43	100.00	205,022	0.43	117.07	226,810	0.38	129.52	275,842	0.47	157.51	308,185	0.55	175.98
支払承諾返	2,699,615	6.70	100.00	3,474,345	7.21	128.70	5,343,171	9.06	197.92	5,191,735	8.93	192.31	4,759,883	8.47	176.32
資産の部合計	40,312,729	100.00	100.00	48,210,752	100.00	119.59	58,982,584	100.00	146.31	58,126,523	100.00	144.19	56,218,980	100.00	139.46
負債及び資本の部															
預金	28,105,120	69.72	100.00	32,183,672	66.76	114.51	39,850,794	67.56	141.79	37,024,390	63.70	131.74	35,349,761	62.88	125.78
当座預金	1,689,098	4.19	100.00	1,413,273	2.93	83.67	1,853,583	3.14	109.74	1,916,821	3.30	113.48	1,660,418	2.95	98.30
普通預金	2,081,589	5.16	100.00	2,468,805	5.12	118.60	2,856,385	4.84	137.22	2,811,894	4.84	135.08	2,846,719	5.06	186.76
通知預金	6,910,431	17.14	100.00	7,378,521	15.30	106.77	9,904,025	16.79	143.32	7,448,320	12.81	107.78	6,873,931	12.23	99.47
定期預金	14,099,339	34.97	100.00	16,009,661	33.21	113.55	20,829,207	35.31	147.73	20,462,731	35.20	145.13	20,139,863	35.82	142.84
譲渡性預金	1,980,911	4.94	100.00	2,956,563	6.13	148.50	3,127,571	5.30	157.09	4,451,870	7.66	223.61	3,177,867	5.65	159.62
コールマネー	2,317,621	5.75	100.00	2,892,849	6.00	124.82	3,141,225	5.33	135.54	3,191,158	5.49	137.69	4,873,269	8.67	210.27
売渡手形	1,694,649	4.20	100.00	2,319,175	4.81	136.85	2,056,780	3.49	121.37	2,215,803	3.81	130.75	1,782,692	3.17	105.20
借入金	673,325	1.67	100.00	714,585	1.48	106.13	610,091	1.03	90.61	889,360	1.53	132.08	1,223,270	2.18	181.68
その他の負債	1,636,103	4.06	100.00	2,100,593	4.36	128.39	2,798,925	4.75	171.07	3,011,338	5.18	184.06	2,772,989	4.93	169.49
支払承諾	2,699,615	6.70	100.00	3,474,345	7.21	128.70	5,343,171	9.06	197.92	5,191,735	8.93	192.31	4,759,883	8.47	176.32
負債の部合計	39,428,728	97.81	100.00	47,041,029	97.57	119.31	57,314,554	97.17	145.36	56,351,191	96.95	142.92	54,364,375	96.70	137.88
資本金	199,022	0.49	100.00	273,474	0.57	137.41	459,765	0.78	231.01	464,304	0.80	233.29	465,282	0.83	233.78
資本準備金	90,101	0.22	100.00	164,502	0.34	182.58	350,768	0.59	389.33	355,325	0.61	394.36	356,303	0.63	395.45
その他の剰余金	550,928	1.37	100.00	684,061	1.42	124.17	805,303	1.37	146.17	898,566	1.55	163.10	970,918	1.73	176.23
任意積立金	425,651	1.06	100.00	515,515	1.07	121.11	643,403	1.09	151.16	758,386	1.30	178.16	851,283	1.51	200.00
当期未処分利益金	125,276	0.31	100.00	168,545	0.35	134.54	161,900	0.27	129.23	140,225	0.24	111.93	119,635	0.21	95.50
資本の部合計	894,000	2.19	100.00	1,169,723	2.43	132.32	1,668,029	2.83	188.69	1,775,332	3.05	200.83	1,854,605	3.30	209.80
負債及び資本の部合計	40,312,729	100.00	100.00	48,210,752	100.00	119.59	58,982,584	100.00	146.31	58,126,523	100.00	144.19	56,218,980	100.00	139.46

(趨勢比は1988年3月を100とする)

(『有価証券報告書総覧』より作成)

三和銀行 損益計算書

(単位：百万円)

科 目	1988年3月		1989年3月		1990年3月		1991年3月		1992年3月	
	金額	構成比 %	金額	構成比 %	金額	構成比 %	金額	構成比 %	金額	構成比 %
経常収益	1,967,759	100.00	2,586,250	100.00	3,703,817	100.00	4,187,777	100.00	3,988,960	100.00
資金運用収益	2,170,267	88.92	2,586,250	100.00	3,703,817	100.00	4,187,777	100.00	3,988,960	100.00
貸出金利息	1,043,188	53.01	1,280,039	49.49	1,857,928	50.16	2,468,129	58.94	2,445,897	61.32
有価証券利息	265,288	11.50	273,245	10.57	300,152	8.10	270,299	6.45	241,093	6.04
有価証券利息配当金	100,246	5.09	133,748	5.17	121,660	3.28	65,790	1.57	53,371	1.34
コールローン利息			438,923	16.97	842,707	22.75	817,827	19.53	530,689	13.30
預け金利息			73,104	2.83	107,466	2.90	120,238	2.87	101,941	2.56
投資取引等収益			74,137	2.87	109,113	2.95	110,912	2.65	77,575	1.94
その他業務収益	30,564	1.55	21,174	0.82	65,716	1.77	71,033	1.70	28,034	0.70
外国為替売買益	265,662	13.50	268,740	10.39	260,483	7.03	151,840	3.63	172,883	4.33
その他経常収益			240,258	9.29	250,443	6.76	132,795	3.17	153,508	3.85
株式等売却益										
経常費用	1,703,384	86.56	2,257,948	87.31	3,384,121	91.37	3,961,039	94.59	3,781,603	94.80
資金調達費用			1,787,171	68.10	2,876,194	77.65	3,492,815	83.40	3,161,852	79.27
預金利息	1,058,136	53.77	1,403,451	54.27	2,168,617	58.55	2,619,066	62.54	2,212,287	55.46
譲渡性預金利息	94,817	4.82	142,022	5.49	249,508	6.74	285,965	6.83	218,314	5.47
コールマネー利息	77,915	3.96	123,552	4.78	241,216	6.51	276,991	6.61	270,516	6.78
売渡手形利息	92,489	4.70	87,416	3.38	153,136	4.13	141,147	3.37	127,251	3.19
売渡手形利息	17,192	0.87	20,056	0.78	31,722	0.86	41,728	1.00	64,855	1.63
投資取引等費用			26,507	1.02	34,527	0.93	36,013	0.86	36,980	0.93
その他業務費用			104,703	4.05	31,604	0.85	29,626	0.71	42,948	1.06
営業経費	249,589	12.68	248,482	9.61	264,541	7.14	288,631	6.89	321,075	8.05
その他経常費用	103,810	5.28	91,084	3.52	177,233	4.79	113,952	2.72	219,346	5.50
経常利益	264,374	13.44	328,301	12.69	319,695	8.63	226,738	5.41	207,357	5.20
特別利益	6,504	0.33	4,772	0.18	64,838	1.75	3,480	0.08	33,780	0.85
特別損失	33,603	1.71	12,913	0.50	68,083	1.84	6,896	0.16	38,010	0.95
税引前当期純利益	237,275	12.06	320,160	12.38	315,451	8.54	223,322	5.33	203,127	5.09
法人税及び住民税			164,659	6.37	168,314	4.54	100,120	2.39	100,811	2.53
当期純利益	114,526	5.82	155,500	6.01	148,137	4.00	123,202	2.94	102,316	2.56
前期繰越利益金	21,372	1.09	24,063	0.93	27,487	0.74	31,806	0.76	32,104	0.80
中間配当額	8,854	0.45	9,182	0.36	11,437	0.31	12,315	0.29	12,320	0.31
中間配当に伴う利益準備金積立額	1,770	0.09	1,836	0.07	2,287	0.06	2,463	0.06	2,464	0.06
当期未処分利益金	125,276	6.37	168,545	6.52	161,900	4.37	140,229	3.35	119,635	3.00

(趨勢比は1989年3月を100とする)

(「有価証券報告書総覧」より作成)

第一勧業銀行

I 貸借対照表について

貸借対照表合計を見ると、1988年に比べると1992年3月決算では3割強伸ばしているが、1990年を境に減少傾向にあることが分かる。これは、この間の大きな金利変動や金融自由化の進展、バブル経済とその崩壊など、銀行をめぐる環境の劇的な変化をリアルに反映したものと言える。以下、特徴点を見ていく。

まず資産の部を見ると、有価証券が、1990年を境に減少しているものの、趨勢比が100から152.44へと増加しているのが分かる。とりわけ、株式が100から212.18へと顕著な伸びを示している。これは言うまでもなく、バブル成長期の株価急騰の影響である。ただし、ここ2年ほどの株価低迷により簿価と時価が大きくかけ離れていて、実際上の資産価値はもっと低いのだということを注意しなければならない。

貸出金も堅調な伸びを示して、この5年間で趨勢比は100から135.62となっている。これは、ここ5年ほどの、大企業よりも中小企業や個人への貸し出しを積極的に行って大幅に伸ばしたことのあらわれである。損益計算書の貸出金利息も、1991年まではかなり大きな伸びを示している。これはちょうど金融引き締め政策により金利が大きく上昇した時期である（図表6-1「貸出金利回りの推移」参照）。しかし、金利が低下した1991年から1992年にかけて貸出金利息はわずかな減少にとどまっており、ここでも、貸出金が確実に増加していることがよくあらわれている。

図表6-1 貸出金利回りの推移

1989年	1990年	1991年	1992年
4.73%	5.62%	7.58%	7.36%

次に、負債および資本の部に移る。預金は、常に負債全体の約7割を占めているが、そうしたなかこの5年間では普通預金と定期預金が伸びているのが分かる。これは、ここ数年間の、MMCの最低預入金額の引き下げをはじめとする金融商品の自由化、預金金利の自由化に伴って、定期預金が増加したものと考えられる。また、譲渡性預金やコールマネーでの積極的な資金調達もなされていることが分かる（譲渡性預金…100→170.68、コールマネー…100→167.96）。

資本については、資本金・資本準備金とも、それぞれ、100→221.88、100→365.04へと大幅な増加を示している。特に、いずれも1988年から1990年にかけての伸びが著しい。これは言うまでもなく、バブル成長期における大幅な増資とその後のバブル崩壊後の停滞を表したものであり、バブル期にはかなりの規模で転換社債の転換がおこなわれたということがここにあらわれている。

Ⅱ 損益計算書について

経常収益は、1988年以来この5年間全体では3割強増加しているが、ここ数年は減少している。これは、何よりも、1990年以降の株価急落による株式等売却益の大幅減が大きい。また、コールローン利息が1992年3月期で大幅に減少したこと、預け金利息が同じくこの時期に大幅に減少したこともあげられる。その一方で、銀行の主たる営業活動の成果としてあらわれてくる貸出金利息や、役務取引等収益は伸びている。

他方、経常費用は、1991年までは増加傾向にあったが、1992年3月期の時点でやや減少した。1991年まで増加をたどったのは、公定歩合の引き上げ、預金金利の自由化に伴い、資金調達費用が全般的に大幅な伸びを示したことのあらわれである。著しい伸びを示しているのが、コールマネー利息、借入金利息であるが、資金調達費用のなかで8割前後を占めるに至った預金利息は、大きな収益圧迫要因となっている。

以上の経常収益と経常費用との差額である経常利益は、経常費用の伸びが経常収益の伸びを上回っているため、低下している。しかも、年々低下しており、この5年間で100から37.50となっている。

その他、注目すべき特徴として、特別利益・特別損失が極端に増加していること（特別利益…100→2719.3、特別損失…100→402.43）、当期純利益や当期末処分利益金が減少傾向にあることが指摘される。特別利益がこれほどな伸びを示したのは、経常利益の落ち込みを補うために不動産を処分することによって益出しを図ったことによるのではないと思われる。

第一勧業銀行 貸借対照表

(単位：百万円)

決算年月 科 目	1998年3月			1999年3月			1990年3月			1991年3月			1992年3月		
	金額	構成比 %	趨勢比 %	金額	構成比 %	趨勢比 %	金額	構成比 %	趨勢比 %	金額	構成比 %	趨勢比 %	金額	構成比 %	趨勢比 %
資産の部															
現金預け金	9,776,039	21.02	100.00	12,643,200	23.29	129.33	15,382,393	24.00	163.49	11,585,489	18.52	118.51	10,792,373	17.61	110.40
コールローン	891,839	1.92	100.00	753,361	1.39	84.47	1,248,818	1.88	140.03	1,099,873	1.76	123.33	938,720	1.53	105.26
有価証券	4,084,591	8.78	100.00	5,205,128	9.59	127.43	6,869,673	10.32	168.19	6,387,446	10.21	156.38	6,226,678	10.16	152.44
国債	1,133,818	2.44	100.00	1,399,310	2.58	123.42	1,895,776	2.85	167.20	1,734,476	2.77	152.98	1,421,672	2.32	125.39
社債	786,966	1.69	100.00	899,109	1.66	114.25	947,087	1.42	120.34	663,882	1.06	84.36	784,828	1.28	99.73
株式	1,150,811	2.47	100.00	1,626,760	3.00	141.36	2,172,286	3.26	188.76	2,390,522	3.82	207.72	2,441,845	3.98	212.18
その他の証券	885,156	1.90	100.00	1,134,957	2.09	128.22	1,626,429	2.44	183.74	1,346,068	2.15	152.07	1,314,577	2.15	148.51
貸出金	25,360,919	54.53	100.00	28,113,690	51.79	110.85	32,625,654	48.99	128.65	34,106,944	54.51	134.49	34,393,991	56.12	135.62
外国為替	769,363	1.65	100.00	835,347	1.54	108.58	720,394	1.08	93.64	556,269	0.89	72.30	586,339	0.96	76.21
その他資産	2,460,079	5.28	100.00	2,809,464	5.16	114.20	3,415,883	5.13	138.85	3,210,283	5.13	130.50	3,386,345	5.54	138.06
不動産	178,846	0.38	100.00	191,192	0.35	106.90	204,908	0.31	114.57	222,561	0.36	124.44	240,584	0.39	134.52
支払承認返	2,919,740	6.28	100.00	3,546,536	6.53	121.47	5,107,734	7.67	174.94	4,914,147	7.85	168.31	4,304,092	7.02	147.41
資産の部合計	46,511,239	100.00	100.00	54,280,638	100.00	116.70	66,590,841	100.00	143.17	62,573,290	100.00	134.53	61,285,160	100.00	131.76
負債及び資本の部															
預金	33,072,199	71.11	100.00	39,069,460	71.98	118.13	46,945,988	70.50	141.95	44,544,176	71.19	134.69	41,762,272	68.14	126.28
当座預金	2,440,881	5.25	100.00	2,686,408	4.95	110.06	2,550,560	3.83	104.49	2,524,580	4.03	103.43	2,214,655	3.61	90.73
普通預金	3,172,078	6.82	100.00	3,676,226	6.77	115.89	4,173,977	6.27	131.58	4,224,138	6.75	133.17	4,119,319	6.72	129.86
通知預金	965,769	2.08	100.00	995,753	1.83	103.10	940,073	1.41	97.34	959,884	1.53	99.39	887,763	1.45	91.92
定期預金	21,243,900	45.67	100.00	25,398,212	46.78	119.56	31,001,015	46.55	145.93	29,671,565	47.42	139.67	28,999,072	47.32	136.51
譲渡性預金	1,704,279	3.66	100.00	2,129,747	3.92	124.96	2,499,966	3.75	146.69	2,733,530	4.37	160.39	2,908,879	4.75	170.68
コールマネー	1,916,944	4.12	100.00	1,666,986	3.07	86.96	3,109,780	4.67	162.23	1,974,749	3.16	103.02	3,219,747	5.25	167.96
売渡手形	1,215,780	2.61	100.00	1,737,985	3.20	142.95	1,623,400	2.44	133.53	1,207,300	1.93	99.30	1,506,780	2.46	123.94
借入金	633,256	1.36	100.00	540,646	1.00	85.98	420,424	0.63	66.39	889,348	1.42	140.44	1,179,676	1.92	186.29
その他負債	2,822,970	6.07	100.00	2,945,322	5.43	104.33	3,622,706	5.44	128.33	3,580,861	5.72	126.85	3,554,194	5.80	125.90
支払承認	2,919,740	6.28	100.00	3,546,536	6.53	121.47	5,107,734	7.67	174.94	4,914,147	7.85	168.31	4,304,092	7.02	147.41
負債の部合計	45,555,712	97.95	100.00	52,948,110	97.55	116.23	64,841,050	97.37	142.33	60,749,304	97.09	133.35	59,417,346	96.95	130.43
資本金	206,420	0.44	100.00	315,015	0.58	152.61	457,844	0.69	221.80	457,879	0.73	221.82	458,003	0.75	221.88
資本準備金	94,894	0.20	100.00	203,490	0.37	214.44	346,240	0.52	364.87	346,275	0.55	364.91	346,399	0.57	365.04
その他の剰余金	606,315	1.30	100.00	762,160	1.40	125.70	889,126	1.34	146.64	958,099	1.53	158.02	936,015	1.63	164.27
任意積立金	460,915	0.99	100.00	567,655	1.05	123.16	717,428	1.08	155.65	837,210	1.34	181.64	905,054	1.48	196.36
当期末処分利益金	145,399	0.31	100.00	194,505	0.36	133.77	171,697	0.26	115.09	120,888	0.19	83.14	90,961	0.15	62.56
資本の部合計	955,527	2.05	100.00	1,332,527	2.45	139.45	1,749,790	2.63	183.12	1,823,986	2.91	190.89	1,867,814	3.05	195.47
負債及び資本の部合計	46,511,239	100.00	100.00	54,280,638	100.00	116.70	66,590,841	100.00	143.17	62,573,290	100.00	134.53	61,285,160	100.00	131.76

(趨勢比は1988年3月を100とする)

(『有価証券報告書総覧』より作成)

第一勧業銀行 損益計算書

(単位：百万円)

科 目	1988年3月		1989年3月		1990年3月		1991年3月		1992年3月	
	金額	構成比 %	金額	構成比 %	金額	構成比 %	金額	構成比 %	金額	構成比 %
経常収益	2,448,064	100.00	2,987,069	100.00	4,083,481	100.00	4,591,612	100.00	3,962,396	100.00
貸金運用収益	1,172,251	47.88	2,459,290	82.33	3,539,270	86.67	4,231,957	92.17	3,685,412	93.01
貸出金利	246,793	10.08	1,381,786	46.26	1,912,051	46.82	2,611,684	56.88	2,527,771	63.79
有価証券利息配当金	90,985	3.72	270,730	9.06	319,537	7.83	300,777	6.55	271,113	6.84
コールローン利息			78,650	2.63	100,011	2.45	115,991	2.53	61,400	1.55
預け金利			631,815	21.15	1,086,556	26.61	999,607	21.77	572,325	14.44
役務取引等収益			81,601	2.73	92,115	2.26	94,924	2.07	155,782	3.93
その他業務収益			110,387	3.70	115,868	2.84	97,471	2.12	65,158	1.64
外国為替売買益	27,835	1.14	56,026	1.88	38,368	0.94	48,714	1.06	29,142	0.74
その他経常収益	442,296	18.07	335,790	11.24	336,226	8.23	167,259	3.64	114,782	2.90
株式等売却益			313,756	10.50	324,064	7.94	147,715	3.22	91,434	2.31
経常費用	2,152,893	87.94	2,539,627	87.03	3,787,982	92.76	4,400,624	95.84	3,817,102	96.33
資金調達費用			2,038,240	68.24	3,118,961	76.38	3,834,751	83.52	3,130,811	80.53
税金利息	1,252,467	51.16	1,646,711	55.13	2,459,247	60.22	3,029,267	65.97	2,409,836	60.82
譲渡性預金利息	93,490	3.82	135,147	4.52	218,343	5.35	243,143	5.30	187,558	4.73
コールマネー利息	94,216	3.85	87,629	2.93	173,553	4.25	239,472	5.22	208,154	5.25
売渡手形利息	57,198	2.34	50,857	1.70	111,876	2.74	133,391	2.91	111,836	2.82
信用金利	12,124	0.50	13,081	0.44	22,545	0.55	36,965	0.81	64,112	1.62
役務取引等費用			23,786	0.80	29,047	0.71	32,459	0.71	32,326	0.82
その他業務費用			115,172	3.86	109,191	2.67	75,740	1.65	74,391	1.88
営業経費	340,696	13.92	319,314	10.69	331,076	8.11	360,228	7.85	363,348	9.17
その他経常費用	221,200	9.04	103,113	3.45	199,705	4.89	97,444	2.12	156,223	3.94
経常利益	295,171	12.06	387,442	12.97	295,498	7.24	190,988	4.16	145,294	3.67
特別利益	65,108	2.66	2,869	0.10	4,619	0.11	3,575	0.08	78,018	1.97
特別損失	44,354	1.81	16,105	0.54	5,206	0.13	5,402	0.12	64,811	1.64
税引前当期純利益	315,924	12.91	374,205	12.53	294,911	7.22	189,161	4.12	158,500	4.00
法人税及び住民税	182,711	7.46	194,451	6.51	139,820	3.41	89,002	1.94	86,457	2.18
当期純利益	133,212	5.44	179,753	6.02	155,591	3.81	100,158	2.18	72,042	1.82
前期繰越利益金	23,612	0.96	26,538	0.89	30,616	0.75	36,642	0.80	36,704	0.93
中間配当額	9,522	0.39	9,822	0.33	12,091	0.30	13,260	0.29	14,821	0.37
中間配当に伴う利益準備金積立額	1,904	0.08	1,964	0.07	2,418	0.06	2,652	0.06	2,966	0.07
当期末処分利益金	145,399	5.94	194,505	6.51	171,697	4.20	120,888	2.63	90,961	2.30

(趨勢比は1989年3月を100とする)

(『有価証券報告書総覧』より作成)

三菱銀行

(1) 貸借対照表について

貸借対照表合計の伸びは、この5年間で約1.3倍となっており、都銀上位5行もほぼ同じような推移を示している。

まず資産の部から見ると、現金預け金の趨勢比は100から92.95となり、6200億円ほど減少している。これはバブル経済期に公定歩合が低かったことから日銀への預け金が減少したのに加え、企業や個人への貸し出しが積極的に行われて、手元現金が減少したためと考えられる。

コールローンの趨勢比は100から55.91とほぼ半減しているが、コールレートがプライムレートと同じか又はわずかに高いだけであるので、利ザヤが稼げず減少につながったものと思われる。

有価証券の趨勢比は100から151.15と大きな伸びを示し、特にバブル経済を反映して、1989年3月から1990年3月にかけて構成比で0.75、金額にして約1兆5000億円も増加している。なかでも株価急騰に伴う株式の増加は、趨勢比で100から219.21へ、構成比も1.5ポイント上昇し、約1兆1500億円と大幅に伸びている。一方、ここ2年ほどの株価低迷により簿価と時価が大きくかけはなれているため、実質上の資産価値はもっと低く、BIS規制をにらむと、株式含み益の減少やリスクウェートの増加などあまり効果は期待できないと思われる。

貸出金も順調な伸びを示しており、大企業のみならず中小企業や個人への貸し出しが積極的に行われて、質よりも量で利ザヤを稼ぐという、我が国の銀行の特徴を表している。預貸率も75.67から79.78とそれほど変化しておらず、預金为主たる源泉になっていると思われ、健全な経営がなされていると考えられる。

次に負債の部に移る。預金全体としてみると貸借対照表合計とほぼ平行な伸びを示しており、順調な伸びを示しているといえる。普通預金、通知預金の伸びがさえないのに対して、当座預金、定期預金は堅調な伸びを示しており、バブル経済に伴う企業間取引の増加が当座預金を増加させ、預金金利の自由化、金融商品の小口化に伴って、定期預金が増加したものと考えられる。

コールマネーはプライムレートで借り入れや手形決済ができるため、預金より支払利息が低くおさえられ、資金調達源泉として積極的に活用された。その結果、趨勢比が100から154.28と大きく伸び、1300億円の増加となっている。

最後に資本の部であるが、全体として趨勢比が100から178.95へと大幅に伸び、7600億円の増加を見ている。これは主に、転換社債の転換によって新株発行がなされたこと、未処分利益の大半が任意積立金の中の別途積立金として社内に留保されたことが要因となっている。これはB I S規制による自己資本比率8%以上を達成しなければならないという点を考慮して行われたものと考えられる。

(2) 損益計算書について

損益計算書合計の伸びは、貸借対照表合計の場合と同じくこの5年間で、都銀上位5行とほぼ同じような推移を示している。

経常収益から見ると、1988年3月では主たる営業活動の成果としての貸出金利息の経常収益に対する比率(構成比)が50.48であるが、1992年3月では64.04へと増加している。さらに、株式の値上がりによって得られる株式等売却益の構成比は1989年3月の8.08をピークとして年々減少し、1992年3月には2.32になっている。これらのことを考え合わせると、銀行本来の業務体質に戻ったかのようにも見える。しかし、ノンバンクを通じての不動産投資、株式投資やノンバンクへの直接融資が行われている点を考慮すると、一概に健全化したとはいえないであろう。

経常費用では公定歩合の引き上げ、預金金利の自由化に伴い、金利の上昇・高止まりが見られたため、資金調達費用、特に預金利息が対経常費用構成比で76.44から84.36へと上昇し、収益の圧迫要因となっている。

以上の経常収益と経常費用との差額である経常利益は、経常費用の伸びが経常収益の伸びを上回っているため、年々低下する傾向がある。これを再び増加させるには営業費用や特別損失などを出来る限り減らすような経営努力をして行くことが必要であるが、これは預金利息が他行との兼ね合いがあるためそれほど減少できず、その結果預金利息を主たる源泉とする経常収益の大幅向上が

望めないからである。

また、バブル経済崩壊の影響を見るために特別利益と特別損失に注目したい。1992年3月の特別利益と特別損失の趨勢比は、それぞれと139.02と30.28になっているが、これは経常利益の趨勢比が47.45に落ち込んでいる点も考慮して考えると、経常利益の落ち込みを補うために不動産を処分することによって益出しを図り、その結果特別利益が上昇したものと思われる。

三菱銀行 貸借対照表

(単位：百万円)

決算年月	1988年3月			1989年3月			1990年3月			1991年3月			1992年3月		
	金額	構成比 %	趨勢比 %	金額	構成比 %	趨勢比 %	金額	構成比 %	趨勢比 %	金額	構成比 %	趨勢比 %	金額	構成比 %	趨勢比 %
資産の部															
現金預け金	8,795,878	20.69	100.00	9,492,420	19.13	107.92	10,444,810	17.21	118.75	9,827,438	16.88	111.73	8,175,670	14.45	92.95
コールローン	791,052	1.84	100.00	1,275,669	2.57	163.33	2,728,150	4.50	349.29	742,648	1.28	95.08	436,651	0.77	55.91
有価証券	4,014,214	9.44	100.00	4,777,026	9.63	119.00	6,298,972	10.38	156.92	6,204,642	10.66	154.57	6,067,341	10.73	151.15
国債	992,018	2.33	100.00	1,084,938	2.19	109.37	1,090,722	1.80	109.95	1,064,382	1.83	107.29	1,015,237	1.79	102.34
社債	836,075	1.97	100.00	911,061	1.84	108.97	1,222,239	2.01	146.19	1,058,766	1.82	126.64	1,022,704	1.81	122.32
株式	967,111	2.28	100.00	1,326,213	2.67	137.13	1,795,559	2.96	185.66	2,040,408	3.51	210.98	2,119,988	3.75	219.21
その他の証券	1,099,101	2.59	100.00	1,303,547	2.63	118.60	1,991,885	3.28	181.23	1,856,285	3.19	168.89	1,738,939	3.07	158.21
貸出金	21,487,906	50.56	100.00	24,179,786	48.73	112.53	28,442,464	46.88	132.36	30,747,925	52.83	143.09	32,097,606	56.74	149.38
外国為替	1,642,628	3.96	100.00	3,462,336	6.98	210.78	4,105,513	6.77	249.94	2,664,149	4.58	162.19	1,883,314	3.33	114.65
その他資産	1,984,375	4.67	100.00	2,256,814	4.55	113.73	2,724,912	4.49	137.32	2,602,467	4.47	131.15	2,837,413	5.02	142.99
不動産	195,016	0.46	100.00	210,877	0.42	108.13	258,980	0.43	132.80	292,722	0.50	150.10	347,533	0.61	178.21
支払承諾見返	3,431,581	8.07	100.00	3,856,084	7.77	112.37	4,752,219	7.83	138.48	4,678,700	8.04	136.34	4,469,871	7.90	130.26
資産の部合計	42,502,584	100.00	100.00	49,619,730	100.00	116.75	60,673,272	100.00	142.75	58,202,398	100.00	136.94	56,567,236	100.00	133.09
負債及び資本の部															
預金	28,397,059	66.81	100.00	33,166,467	66.84	116.80	40,575,155	66.87	142.89	39,732,375	68.27	139.92	37,161,748	65.69	130.86
当座預金	1,226,551	2.89	100.00	2,012,979	4.06	164.12	1,677,402	2.76	136.76	1,808,448	3.11	147.41	2,244,930	3.97	183.03
普通預金	2,357,266	5.55	100.00	2,610,445	5.26	110.74	2,844,925	4.69	120.69	2,936,481	5.05	124.57	3,093,277	5.47	131.22
通知預金	704,261	1.66	100.00	709,318	1.43	100.72	680,842	1.12	96.67	861,229	1.48	122.29	732,192	1.29	103.97
定期預金	20,811,556	48.97	100.00	23,324,918	47.01	112.08	30,952,094	51.01	148.73	30,869,634	53.04	148.33	28,516,319	50.41	137.02
譲渡性預金	2,208,361	5.20	100.00	2,718,858	5.48	123.12	3,247,889	5.35	147.07	3,226,598	5.54	146.11	3,067,224	5.42	138.89
コールマネー	2,425,097	5.71	100.00	2,862,651	5.77	118.04	4,748,138	7.83	195.79	3,087,020	5.30	127.29	3,741,419	6.61	154.28
売渡手形	1,860,299	4.38	100.00	2,251,711	4.54	121.04	1,824,771	3.01	98.09	1,475,568	2.54	79.32	1,751,616	3.10	94.16
借入金	652,842	1.54	100.00	764,415	1.54	117.09	709,806	1.17	108.73	940,949	1.62	144.13	1,054,428	1.86	161.51
その他負債	2,265,327	5.33	100.00	2,331,650	4.70	102.93	2,746,721	4.53	121.25	2,927,867	5.03	129.25	3,099,708	5.48	136.83
支払承諾	3,431,581	8.07	100.00	3,856,084	7.77	112.37	4,752,219	7.83	138.48	4,678,700	8.04	136.34	4,469,871	7.90	130.26
負債の部合計	41,531,893	97.72	100.00	48,330,327	97.40	116.37	59,072,334	97.36	142.23	56,526,879	97.12	136.10	54,830,189	96.93	132.02
資本金	205,786	0.48	100.00	290,831	0.59	141.33	383,084	0.63	186.16	384,988	0.66	187.08	385,963	0.68	187.56
資本準備金	97,427	0.23	100.00	182,269	0.37	187.29	274,723	0.45	281.98	276,627	0.48	283.93	277,601	0.49	284.93
その他の剰余金	622,977	1.47	100.00	767,895	1.55	123.26	890,402	1.47	142.93	956,043	1.64	153.46	1,010,678	1.79	182.23
任意積立金	488,105	1.15	100.00	588,092	1.19	120.48	728,075	1.20	149.16	845,068	1.45	173.13	910,062	1.61	186.45
当期未処分利益金	134,872	0.32	100.00	179,802	0.36	133.31	162,326	0.27	120.36	110,974	0.19	82.28	100,615	0.18	74.60
資本の部合計	970,691	2.28	100.00	1,289,403	2.60	132.83	1,600,938	2.64	164.93	1,675,518	2.88	172.61	1,737,047	3.07	178.95
負債及び資本の部合計	42,502,584	100.00	100.00	49,619,730	100.00	116.75	60,673,272	100.00	142.75	58,202,398	100.00	136.94	56,567,236	100.00	133.09

(趨勢比は1988年3月を100とする)

(『有価証券報告書総覧』より作成)

三菱銀行 損益計算書

(単位：百万円)

科 目	1988年3月			1989年3月			1990年3月			1991年3月			1992年3月		
	金 額	構成比	趨勢比	金 額	構成比	趨勢比	金 額	構成比	趨勢比	金 額	構成比	趨勢比	金 額	構成比	趨勢比
経常収益	2,137,281	100.00	%	2,618,907	100.00	100.00	3,663,702	100.00	139.89	4,172,940	100.00	159.34	3,773,438	100.00	144.08
貸金運用収益	2,233,498	100.00		2,233,498	85.28	100.00	3,192,849	87.15	142.95	3,776,963	90.51	169.11	3,506,480	92.93	156.99
貸出金利息	1,078,939	50.48		1,298,023	49.56	100.00	1,783,249	48.67	137.38	2,453,643	58.80	189.03	2,416,332	64.04	186.15
有価証券利息配当金	242,682	11.35		253,248	9.67	100.00	290,332	7.92	114.64	295,865	7.09	116.83	265,519	7.04	104.85
コールローン利息	54,147	2.53		87,846	3.35	100.00	146,094	3.99	166.31	112,611	2.70	128.19	59,011	1.56	67.18
預け金利息				409,002	15.62	100.00	592,918	16.18	144.97	602,443	14.44	147.30	476,268	12.62	116.45
役務取引等収益				77,500	2.96	100.00	83,564	2.28	107.82	82,601	1.98	106.58	86,395	2.29	111.48
その他業務収益				85,481	3.26	100.00	130,563	3.56	152.74	179,912	4.31	210.47	80,022	2.12	93.61
外国為替売買益	24,538	1.15		20,024	0.76	100.00	30,428	0.83	151.96	65,491	1.57	327.06	32,456	0.86	162.09
その他経常収益	334,606	15.66		222,427	8.49	100.00	256,725	7.01	115.42	133,463	3.20	60.00	100,540	2.66	45.20
株式等売却益				211,557	8.08	100.00	254,084	6.94	120.10	123,422	2.96	58.34	87,617	2.32	41.42
経常費用	1,854,952	86.79		2,263,108	86.41	100.00	3,392,719	92.60	149.91	3,988,847	95.59	176.26	3,604,606	95.53	159.28
資金調達費用				1,839,122	70.22	100.00	2,847,008	77.71	154.80	3,449,524	82.66	187.56	3,040,936	80.59	165.35
預金利息	1,083,870	50.71		1,424,561	54.40	100.00	2,169,985	59.23	152.33	2,738,239	65.62	192.22	2,316,037	61.38	162.58
譲渡性預金利息	124,110	5.81		168,118	6.42	100.00	225,961	6.17	134.41	219,705	5.26	130.68	216,007	5.72	128.49
コールマネー利息	83,587	3.91		106,714	4.07	100.00	197,032	5.38	184.64	222,726	5.34	208.71	213,478	5.66	200.05
売渡手形利息	94,742	4.43		91,442	3.49	100.00	137,809	3.76	150.71	149,494	3.58	163.49	124,763	3.31	136.44
借入金利息	31,544	1.48		24,544	0.94	100.00	44,612	1.22	181.76	50,962	1.22	207.64	76,155	2.02	310.28
役務取引等費用				24,950	0.95	100.00	31,256	0.85	125.27	32,074	0.77	128.55	34,404	0.91	137.89
その他業務費用				63,909	2.44	100.00	96,510	2.63	151.01	111,155	2.66	173.93	75,817	2.01	118.63
営業経費	270,630	12.66		251,284	9.60	100.00	275,972	7.53	109.82	299,981	7.19	119.37	319,352	8.46	127.08
その他経常費用	139,675	6.54		83,831	3.20	100.00	141,971	3.88	169.35	96,111	2.30	114.65	134,095	3.55	159.96
経常利益	282,328	13.21		355,799	13.59	100.00	270,982	7.40	76.16	184,092	4.41	51.74	168,831	4.47	47.45
特別利益	1,483	0.07		4,213	0.16	100.00	2,252	0.06	53.45	2,976	0.07	70.64	5,857	0.16	139.02
特別損失	13,905	0.65		17,363	0.66	100.00	4,245	0.12	24.45	4,460	0.11	25.69	5,257	0.14	30.28
税引前当期純利益	269,906	12.63		342,650	13.08	100.00	268,990	7.34	78.50	182,609	4.38	53.29	169,431	4.49	49.45
法人税及び住民税				175,300	6.69	100.00	119,136	3.25	67.96	86,191	2.07	49.17	85,048	2.25	48.52
当期純利益	121,085	5.66		167,350	6.39	100.00	149,853	4.09	89.54	96,417	2.31	57.61	84,382	2.24	50.42
前期繰越利益金	24,450	1.14		23,873	0.91	100.00	26,420	0.72	110.67	30,941	0.74	129.61	30,899	0.82	129.43
中間配当額	8,844	0.41		9,517	0.36	100.00	11,623	0.32	122.13	13,653	0.33	143.46	12,222	0.32	128.42
中間配当に伴う利益準備金積立額	1,768	0.08		1,903	0.07	100.00	2,324	0.06	122.12	2,730	0.07	143.46	2,444	0.06	128.43
当期末処分利益金	134,872	6.31		179,802	6.87	100.00	162,326	4.43	90.28	110,974	2.66	61.72	100,615	2.67	55.96

(趨勢比は1989年3月を100とする)

(『有価証券報告書総覧』より作成)

主要都銀3行比較総覧

全体としてコールローンの減少が著しいのが特徴である。三和銀行では'88から'92にかけての趨勢比が100→26.10へ、三菱銀行では100→55.91に、第一勧業銀行は100→105.26と増加しているが、'90～'92は140.03→105.26で約35ポイント減少している。

その一方で負債であるコールマネーは大きく伸びている。三和銀行で100→210.27、三菱銀行で100→154.28、第一勧業銀行100→167.96と目立って増加している。また、貸出金の伸びも順調である。三和銀行で100→153.60、三菱銀行で100→149.38、第一勧業銀行で100→135.62となっている。

以上の点から、まず、いわゆる大手の銀行であるこの3行がインターバンク市場においては主として借り手である事がわかる。裏を返せば中小銀行はインターバンク市場において貸手であり、大銀行がそれを引き受けて貸出・運用に向けているというわけで、結果として大銀行にいっそう力が集中しつつあると言える。これら上位行がリテール部門重視の戦略を採った結果、中小銀行が苦しい状況へ追い込まれつつある現在の金融界の状況を、この数値は側面から映し出していると言えよう。

また各行とも、負債の70%を占める預金が全体的に横ばいないし減少を示すなかで、預金内における定期預金の構成比は三和で35%、第一勧業銀行で47%、三菱銀行で50%前後で推移しており、比較的健闘している状況であると言える。これはMMCなどの商品が人気を得たためであると考えられる。小口MMCは'89に最低預入金額が300万円が登場し、'90年4月には100万円、'91年4月には50万円と徐々に最低預入金額が小口化され、人々の人気を得たものである。

経常利益に関しては、'90～'92の3年で趨勢比が三和で78.43へ、三菱で47.45へ、第一勧銀にいたってはなんと37.50で6割減と目を覆うばかりである。'91から'92にかけて3行とも貸出金利息が伸び悩んで微減しているにもかかわらず、金利の自由化によって預金利息が上昇したことが、経常利益の減少をもたらした主たる要因であると考えられる。

「その他経常利益」の大部分をしめる株式売却益の減少は、三菱や第一勧銀でとくに大きい。バブル崩壊による株価の低下がその原因であろう。

資本と資本準備金の大きな増加は二つの側面から捕らえられる。一つはバブル期において発行された転換社債の転換が相次いだこと、もう一つはBIS規制を念頭に置いた未処分利益の内部留保によるもの、と考えられる。

また、各行とも負債項目における借入金金の増加、費用項目における借入金利息の増大が著しい。これは、負債項目は一定の比率まで自己資本への組み入れが可能なため、BIS規制による8%基準を念頭に置いたさきほどのものと同様の行動と考えられ、ここにも各行のBIS規制への対応を読み取る事ができる。

こうした当面のハードルであるBIS規制の8%基準を乗り越えるため大量の劣後債を発行したことは、今後の各銀行の経営を圧迫していく要因になると思われる。

おわりに

本論文では、この数年で大きく変化している銀行の経営環境に焦点をあて、それに関わる数々の問題点や今後の課題について検討した。

第1章では、まず従来の金融制度の枠組みと歴史的背景、そこから自由化の動きに至った経緯について述べ、金融自由化が銀行経営と経済全体に与える影響を検討した。

第2章では、第1章を受けて、銀行としては自由化にどのように対応しているのか、そして、今後どのように対応していくべきなのかについて論じた。

第3章では、バブル経済の崩壊に伴う一連の金融不祥事によって一層鋭く問われてきている銀行のディスクロージャーの現状と今後のあり方について論じた。内外の金融自由化の流れの中で、ディスクロージャー制度自身がここ数年大きく変化してきているが、いま企業を初めとする利害関係者から銀行ディスクロージャーは何が問われているのか、また銀行自身の戦略からしてみたらどうすべきなのかという観点で考察した。

第4章では、新金融取引のうち特に日本においてその地盤ができてきた先物・オプション取引とCPを取りあげ、そのしくみと機能について論じた。さらにそれらの取引に伴うリスクと、会計処理その他の問題点について考察し、リスク管理の重要性について論じた。

第5章では、前章までの論点を受けて、リスク管理について論じた。特に、銀行経営で最も重要な信用リスクの問題とBIS規制については、銀行の今後のリスク管理を考えていく上でその前提になるものと思われるので、詳細に取り上げた。

以上、各章で様々な問題や銀行経営の今後の課題について論じてきたが、具体的な内容について立ち入った研究がまだ可能であるといえる。また、銀行業界とはこうして研究を進めているうちにも次々と新しい問題や事件が発生し、新しい制度が定められたりしている業界であるので、今後も研究の対象とするのに十分魅力のある分野であるといえよう。

(参考文献)

鈴木淑夫編『日本の金融と銀行』東洋経済新聞社、1989年

徳田博美編『自己資本比率規制と銀行経営戦略の転換』金融財政事情研究会、1989年

土師清次郎編『図解・最新金融取引辞典』銀行研修社、1989年

桂三郎「改訂された銀行の経理基準」『金融財政事情』金融財政事情研究会、1989年

田中建二「新銀行経理基準の実践状況と今後の課題」『現代の企業決算』中央経済社
1991年

伊藤邦雄「銀行ディスクロージャーの実践状況と今後の課題」『現代の企業決算』中
央経済社、1991年

伊藤邦雄「ディスクロージャーとIR」『企業会計』第44巻第1号、1992年1月

「株式先物調査団報告書―株式先物市場について」財団法人資本市場研究会、1986年

田中建二『オフバランス取引の会計』同文館、1991年

放送業界の経営分析

岡田 健、友次 健、
浜野 展幸、渡辺 忠行

I	はじめに	105
II	鳥瞰分析	106
III	資金分析	112
IV	安全性分析	118
V	生産性分析	120
VI	内部留保分析	122
VII	おわりに	125

I はじめに

近年のTV放送を中心とする放送業界は、衛星放送の開始、「受信機会の平等＝情報格差の解消」を掲げる郵政省の置局化政策によるローカル局の開設、また、一部地域で既に利用されているCATVなど、多局化の一途をたどっている。その一方で民放キー局によるローカル局への支配が強まり、「中央志向、地方軽視」の実態を生み出している。また、公共放送たるNHKの営利化にも問題が残る。今日、我々は、テレビ・ラジオによって多くの情報をリアルタイムで入手できる。このように、放送業界は、我々の日常生活に深く結び付いている。その一方で、広告資本からの収入増加を求めて、各放送局が高い視聴率の獲得に力を注ぐあまり、行き過ぎた報道が度々問題となっている。

このような現在の放送業界について分析を加えるべく、キー局分析の典型例として日本テレビ、在阪準キー局分析の素材として朝日放送、そして、これら民放と公共放送を比較する目的でNHKを取り上げ、各事業体の財務諸表分析を行ってみたい。

II 鳥瞰分析

1 日本テレビの分析

B/S合計の伸びは5年間で163.43となっている。流動資産の伸びは181.63とB/S合計の伸びを上回っている。流動資産のうち当座資産について見てみると、受取手形・売掛金が順調な伸びを示しているが、これは営業収益の伸びにも見られるように本業である放送業が着実に成長していることによるものと見られる。有価証券とコマーシャルペーパーは構成比も大きく増減が激しいのだが、これは財テクに励んでいることを反映していると思われる。番組勘定も順調に伸びており、番組制作に力を入れていることがうかがえる。固定資産を見ると138.20とB/S合計の伸びより小さくなっているが、これは放送設備への投資が少ないことを示しているのではなく、高収益をあげているため、利益留保のかかなりの部分は設備拡張のために投下されることなく、余裕資金として現金預金や有価証券、投資有価証券や長期預金などで運用されていることを示しているのではないだろうか。有形固定資産においては機械設備が順調に伸びており、ニューメディア放送に対応すべく設備投資が盛んであることが分かる。土地は1988年から1989年にかけて2倍弱に増えているが、これはバブル期における財テクのためと考えられる。投資その他の資産は全然伸びていないのだが、これは投資を長期預金から短期的なものに変更していった結果であろう。

負債の部を見てみると、完全な無借金経営であり、内部留保である退職給与引当金がかかなりの割合を占めている。未払費用の構成比が高いが、これは番組制作費の未払いであり、放送業の成長がうかがえる。転換社債も徐々に減少しており、財政状態はきわめて良好である。

資本の部を見てみると、資本金・資本剰余金は転換社債の株式転換により大きく伸びており、任意積立金や当期末処分利益金の額も大きく、利益の蓄積が進んでいる。

P/Lでは、営業収益は150.77とB/S合計を下回っているが、営業利益・経常利益は大幅に上回っている。営業外収支は収益が費用より大幅に多く、財務面での収益性も極めて高い。

2 朝日放送の分析

B/S合計の伸びは139.01であるが、1990年から1991年にかけてはほとんど伸びていない。流動資産の伸びは142.77とB/S合計の伸びとほぼ同じである。流

動資産のうち当座資産について見てみると、受取手形・売掛金が構成比が大きく伸びも順調である。これには本業の放送業の成長が現れている。有価証券の構成比は毎年高い水準を推移しており、余裕資金として利益が投下されている。1991年においては、番組勘定と同じである半製品・仕掛品の低下が気にかかる。キー局への依存が高まり、自社制作力が弱まっているのではないだろうか。有形固定資産では、1991年に機械・装置の額が急に大きくなったが、やはり新しい放送に対応してのことだろう。土地は1989年、1990年と伸びているが、バブル期における土地投資と見て良い。投資その他の資産だが、投資有価証券のうち関係会社株式が多いことから、関係会社への資本投下が相対的に大きく、余裕資金のレベルが低いことが分かる。

負債の部を見てみると、完全な無借金経営で、賞与引当金や退職給与引当金がかなりの割合を占め、内部留保が進んでいる。

資本の部を見てみると、増資は全くしておらず資本蓄積は内部留保に依拠して形成されてきたといえる。

P/Lでは営業収益の伸びが148.59とB/S合計の伸びを上回っており、営業利益や経常利益も大幅に上回っている。営業外収益も高く、優れた財務体質をしている。

3 NHKの分析

B/S合計の伸びは133.54であるが、特に1991年の伸びがいちじるしい。これは1990年の受信料値上げによるものであると思われる。流動資産を見てみると、現金預金が1989年と1990年に伸びているが、これは有価証券が減っていることから有価証券（すべて国債や地方債）が償還されたことによると考えられる。前払費用の増減が激しいのは次の年度の番組の制作費と関連してのことである。有形固定資産はほとんど動きがみられないのだが、放送衛星の減少が激しいのは、衛星の打ち上げ失敗や故障などが原因であろう。そのため放送衛星建設仮勘定の伸びがかなり大きい。出資その他の資産では長期預金の伸びがめだつ。長期保有有価証券が1988年に激減しているのは現金預金や有価証券に振り替えられたためと考えられる。長期前払費用が構成比は小さいが1990年と1991年に増えているのはオリンピック放送権料のためである。

負債の部を見てみると、借入金が増えており財務体質の悪化が気にかかる。また放送債券も依然として額が大きく、償還するのが大変である。

資本の部であるが、NHKは特殊法人でありもちろん株は発行していない。資

本金のほとんどは利益から資本支出充当に固定資産化された組み入れ資本金の累積である。そのため資本金の伸びは低い。当期事業収支差金は1989年、1990年と赤字で1991年には繰越欠損金が発生している。

P／Lでは、経常事業収支差金が1988、1989、1990年で赤字、経常収支差金と当期事業収支差金が1989、1990年で赤字を出している。また借入金の増大によって支払利息が増え、経常事業外収支差金が1990、1991年で赤字となっている。受信料値上げによって収入が上がったのであるから、費用を削減し借入金の返済に力を入れることが必要であろうと思われる。

4 まとめ

1991年の3社のB／S合計の額を見ると日本テレビは約1,700億、朝日放送は約600億、NHKが約4,600億と規模は圧倒的に大きい。また、民放キー局である日本テレビと民放準キー局である朝日放送との差もめだつ。しかし、B／S合計の伸びは日本テレビ163.43、朝日放送139.01、NHK133.54と民放2局の方が大きくなっている。経営状態を見ても民放2局が無借金経営であるのに対して、NHKでは借入金が増えている。当期事業収支差金でもNHKは1988、1989年に赤字を出し1990年に受信料を値上げしている。齊藤毎日放送社長は新聞で赤字の原因として、「哲学なき巨大化、特に衛星二波、ハイビジョンを始めたのが大きい。その結果、映画やスポーツの放送権獲得の動きが荒っぽくなったり、財源不足を補うための商業化を進めたりしている。民放と公共放送の共存体制を維持するには、受信料の値上げはやむを得ないが、それを肥大化に使われてはたまらない」（『朝日新聞』1990年3月24日付夕刊）と指摘している。

日本テレビの構成比及び趨勢比

貸借対照表

(資産の部)

	1987/3			1988/3			1989/3			1990/3			1991/3		
	金額	構成比	趨勢比	金額	構成比	趨勢比	金額	構成比	趨勢比	金額	構成比	趨勢比	金額	構成比	趨勢比
流動資産	4,120	3.90	100.00	4,230	3.04	102.67	4,431	3.08	107.55	4,472	2.61	108.54	4,436	2.57	107.67
現金預金	13,523	12.80	100.00	15,169	10.92	112.17	17,056	11.87	126.13	24,643	14.41	182.23	23,779	13.78	175.34
受取手形	12,935	12.25	100.00	14,582	10.49	112.73	15,652	10.89	121.01	18,004	10.53	139.19	21,817	12.64	168.67
売掛金	24,043	22.76	100.00	30,793	22.16	128.07	18,840	13.11	78.36	41,735	24.40	173.58	44,705	25.90	183.94
有価証券	93	0.09	100.00	36	0.03	38.71	123	0.09	132.26	193	0.11	207.53	219	0.13	235.48
自己株式	328	0.31	100.00	393	0.28	119.82	509	0.35	155.18	720	0.42	219.51	829	0.48	252.74
貯蔵品	3,947	3.74	100.00	4,415	3.18	111.86	7,113	4.95	180.21	6,880	4.02	174.31	7,611	4.41	192.83
番組助成	181	0.17	100.00	418	0.30	230.94	1,099	0.76	607.18	1,239	0.72	684.53	1,031	1.60	569.61
前払費用	2,009	1.90	100.00	4,498	3.24	223.89	26,356	18.34	1311.90	15,159	8.86	754.55	6,217	3.60	309.46
コマーシャルペーパー	368	0.35	100.00	523	0.38	142.12	686	0.48	186.41	891	0.52	242.12	1,335	0.77	362.77
その他の流動資産	-185	-0.18	100.00	-430	-0.81	232.43	-522	-0.36	282.16	-529	-0.31	285.95	-525	-0.31	283.78
貸倒引当金	61,366	58.10	100.00	74,631	53.71	121.62	91,345	63.55	148.85	113,410	66.31	184.81	111,459	64.57	181.63
流動資産合計	14,099	13.35	100.00	13,286	9.56	94.23	15,141	10.53	107.39	15,006	8.77	106.43	16,665	9.65	118.20
有形固定資産	395	0.37	100.00	375	0.27	94.94	365	0.25	92.41	424	0.25	107.34	391	0.23	98.99
建物	5,077	4.81	100.00	5,102	3.67	100.49	6,980	4.85	137.48	8,880	5.19	174.91	9,829	5.69	193.60
構築物	101	0.10	100.00	91	0.07	90.10	95	0.07	94.06	165	0.10	163.37	168	0.10	166.34
車両運搬具	1,433	1.36	100.00	1,427	1.03	99.58	1,499	1.04	104.61	1,485	0.87	103.63	1,580	0.92	110.26
器具備品	7,538	7.14	100.00	9,723	7.00	128.99	16,106	11.21	213.66	15,618	9.13	207.19	16,543	9.58	219.46
土地	1,719	1.63	100.00	6,007	4.32	349.45	1,298	0.90	75.51	3,531	2.06	205.41	2,096	1.21	122.07
建設仮勘定	30,365	28.75	100.00	36,014	25.92	118.60	41,486	28.86	136.62	45,111	26.38	148.56	47,276	27.39	155.69
有形固定資産合計	30,365	28.75	100.00	36,014	25.92	118.60	41,486	28.86	136.62	45,111	26.38	148.56	47,276	27.39	155.69
無形固定資産	168	0.16	100.00	168	0.12	100.00	168	0.12	100.00	168	0.10	100.00	168	0.10	100.00
借地権	70	0.07	100.00	64	0.05	91.43	60	0.04	85.71	60	0.04	85.71	—	—	—
電気通信施設利用権	15	0.01	100.00	13	0.01	86.67	11	0.01	73.33	10	0.01	66.67	—	—	—
中継施設利用権	45	0.04	100.00	47	0.03	104.44	48	0.03	106.67	57	0.03	78.95	128	0.07	284.44
その他の無形固定資産	299	0.28	100.00	294	0.21	98.33	289	0.20	96.56	296	0.17	99.00	296	0.17	99.00
無形固定資産合計	299	0.28	100.00	294	0.21	98.33	289	0.20	96.56	296	0.17	99.00	296	0.17	99.00
投資その他の資産	4,901	4.64	100.00	4,925	3.54	100.49	5,297	3.69	108.08	5,832	3.41	119.00	6,234	3.61	127.20
投資有価証券	801	0.76	100.00	801	0.58	100.00	801	0.56	100.00	945	0.55	117.98	2,446	1.42	305.37
関係会社株式	720	0.68	100.00	694	0.50	95.39	646	0.45	89.72	646	0.38	89.72	928	0.54	128.89
長期貸付金	8	0.01	100.00	15	0.01	208.00	3	0.00	62.50	3	0.00	37.50	—	—	—
従業員長期貸付金	1,210	1.15	100.00	1,167	0.84	95.45	1,064	0.74	87.93	771	0.45	63.72	767	0.44	63.39
関係会社長期貸付金	434	0.41	100.00	408	0.29	94.01	449	0.31	103.46	457	0.27	105.30	—	—	—
差入保証金	6,236	5.90	100.00	20,521	14.77	329.07	2,473	1.72	39.66	3,075	1.80	49.31	2,032	1.18	32.58
長期前払費用	—	—	—	3	0.00	100.00	314	0.22	10466.7	507	0.30	16900.0	669	0.39	22300.0
その他の投資	397	0.36	100.00	407	0.29	102.52	484	0.34	121.91	675	0.39	170.03	1,162	0.67	292.70
貸倒引当金	-1,120	-1.06	100.00	-937	-0.67	83.66	-928	-0.65	82.86	-703	-0.41	62.77	-703	-0.41	62.77
投資その他の資産合計	13,590	12.87	100.00	28,008	20.16	206.09	10,608	7.38	78.06	12,211	7.14	89.85	13,589	7.87	99.99
資産合計	44,256	41.90	100.00	64,317	46.29	145.33	52,384	36.45	118.37	57,619	33.69	130.19	61,162	35.43	138.20
負債合計	105,622	100.00	100.00	138,949	100.00	131.55	143,729	100.00	136.08	171,030	100.00	161.93	172,622	100.00	163.43

(負債の部)

流動負債	4,597	4.35	100.00	4,621	-3.33	100.52	4,883	3.40	106.22	6,364	3.72	138.44	6,030	3.49	131.17
支払手形	682	0.65	100.00	1,456	1.05	213.49	657	0.46	96.33	1,249	0.73	183.14	963	0.56	141.20
未払金	1,976	1.87	100.00	4,785	3.44	242.16	3,516	2.45	177.94	7,681	4.49	388.71	4,780	2.77	241.90
未払法人税等	352	0.33	100.00	764	0.55	217.05	516	0.36	146.59	1,131	0.66	321.31	799	0.46	226.99
未払消費税等	16,770	15.88	100.00	17,999	12.95	107.33	19,609	13.64	116.93	21,953	12.84	130.91	23,013	13.33	137.23
前受金	158	0.15	100.00	172	0.12	108.86	216	0.15	136.71	272	0.16	172.15	338	0.20	213.92
預り金	420	0.40	100.00	425	0.31	101.19	441	0.31	105.00	625	0.37	148.81	726	0.42	172.86
返品調整引当金	6	0.01	100.00	41	0.03	683.33	45	0.03	750.00	41	0.02	683.33	47	0.03	783.33
設備関係支払手形	1,730	1.64	100.00	2,037	1.47	117.75	1,246	0.87	72.02	2,019	1.18	116.71	2,660	1.54	153.76
支払消費税	—	—	—	—	—	—	—	—	—	1,454	0.85	100.00	688	0.40	47.32
流動負債合計	26,694	25.27	100.00	32,304	23.25	121.02	31,132	21.66	116.63	42,793	25.02	160.31	43,896	25.42	164.44
固定負債	—	—	—	18,637	13.41	100.00	11,649	8.10	62.50	2,313	1.35	12.41	1,338	0.89	8.25
繰上償還	22,745	21.53	100.00	22,817	16.42	100.32	21,927	15.26	96.40	21,725	12.70	95.52	20,702	11.99	91.82
退職給付引当金等	—	—	—	—	—	—	—	—	—	8,083	4.73	100.00	857	0.50	10.60
固定負債合計	22,745	21.53	100.00	41,454	29.83	182.26	33,576	23.36	147.62	32,122	18.78	141.23	23,037	13.38	101.55
負債合計	49,440	46.81	100.00	73,758	53.08	145.19	64,708	45.02	130.85	74,915	43.80	151.53	66,934	38.81	135.51
(資本の部)	7,085	6.71	100.00	9,266	6.67	130.78	12,760	8.88	180.10	17,427	10.19	245.97	17,814	10.32	251.43
資本金	6,438	6.10	100.00	8,620	6.20	133.89	12,113	8.43	188.15	16,780	9.81	260.64	17,167	9.94	266.65
資本準備金	1,269	1.20	100.00	1,841	0.97	105.67	1,428	0.99	112.53	1,544	0.90	121.67	1,677	0.97	132.15
利益準備金	36,730	34.77	100.00	39,222	28.23	106.78	43,715	30.41	119.02	50,107	29.30	136.42	57,609	33.37	156.84
任意準備金	4,657	4.41	100.00	6,738	4.85	144.69	9,003	6.26	193.32	10,254	6.00	220.18	11,359	6.58	243.91
当期末処分利益金	56,181	53.19	100.00	65,140	46.88	116.95	79,021	54.98	140.65	95,114	56.20	171.08	105,622	61.19	188.01
資本合計	105,622	100.00	100.00	138,949	100.00	131.55	143,729	100.00	136.08	171,030	100.00	161.93	172,622	100.00	163.43

損益計算書

損益計算書	1987/3			1988/3			1989/3			1990/3			1991/3		
	金額	構成比	趨勢比	金額	構成比	趨勢比	金額	構成比	趨勢比	金額	構成比	趨勢比	金額	構成比	趨勢比
営業収益	130,021	100.00	100.00	146,545	100.00	112.71	164,532	100.00	126.54	183,807	100.00	141.37	196,039	100.00	150.77
営業費用	125,781	96.74	100.00	135,616	92.54	107.82	151,983	92.37	120.83	168,102	91.45	133.65	178,846	91.25	142.22
放送料費・その他事業費	95,423	73.39	100.00	101,866	69.51	106.75	115,795	70.38	121.35	127,289	69.25	133.39	135,013	68.87	141.49
販売費・一般管理費	30,357	23.35	100.00	33,750	23.03	111.18	36,187	21.99	119.20	40,813	22.20	134.44	43,872	22.38	144.52
営業利益	4,240	3.26	100.00	10,928	7.46	257.74	12,549	7.63	295.97	15,704	8.55	370.38	17,153	8.75	340.55
営業外収益	4,927	3.79	100.00	3,323	2.27	67.44	2,797	1.70	56.77	3,468	1.89	70.39	3,786	1.93	76.84
営業外費用	177	0.14	100.00	808	0.55	456.50	331	0.20	187.01	382	0.21	215.82	229	0.12	129.38
経常利益	8,990	6.91	100.00	13,442	9.17	149.52	15,014	9.13	167.01	18,790	10.22	209.01	20,709	10.56	230.36
特別利益	2	0.00	100.00	—	—	—	—	—	—	2,563	1.39	128.10	—	—	—
特別損失	1,550	1.19	100.00	1,006	0.69	64.90	434	0.26	28.00	1,702	0.93	109.81	848	0.04	54.71
法人税引当金	7,442	5.72	100.00	12,436	8.49	167.11	14,580	8.86	195.92	19,651	10.69	264.06	19,861	10.13	266.88
法人税及び住民税額	4,020	3.09	100.00	6,975	4.76	153.11	6,775	4.62	168.33	10,640	5.79	264.68	9,685	4.94	240.92
当期純利益	3,422	2.63	100.00	5,461	3.73	159.59	7,805	5.33	228.08	9,011	4.90	263.33	10,176	5.19	297.37
前期繰越利益金	1,634	1.26	100.00	1,676	1.14	102.57	1,631	1.11	99.82	1,694	0.92	103.67	1,667	0.85	102.02
中間配当金	362	0.28	100.00	362	0.25	100.00	393	0.27	108.56	410	0.22	113.26	440	0.22	121.55
中間配当に伴う															
利益準備金増加分	36	0.03	100.00	36	0.02	100.00	39	0.03	108.33	41	0.02	113.89	44	0.02	122.22
当期未処分利益金	4,657	3.58	100.00	6,738	4.60	144.69	9,003	6.14	193.32	10,254	5.58	220.18	11,359	5.79	243.99

朝日放送の構成比及び趨勢比

貸借対照表

(資産の部)	1987/3			1988/3			1989/3			1990/3			1991/3		
	金額	構成比	趨勢比	金額	構成比	趨勢比	金額	構成比	趨勢比	金額	構成比	趨勢比	金額	構成比	趨勢比
流動資産	3,743	10.21	100.00	3,843	9.81	102.67	4,003	9.28	106.95	4,599	9.07	122.87	4,347	8.53	116.14
現金預金	4,422	12.06	100.00	4,970	12.69	112.39	5,336	12.37	120.67	6,757	13.32	152.80	6,684	13.11	151.15
受取手形	3,440	9.38	100.00	3,829	9.78	111.31	4,459	10.34	129.62	5,319	10.49	154.62	5,254	10.31	152.73
売掛金	5,209	14.20	100.00	7,391	18.87	141.89	7,727	17.91	148.34	8,746	17.25	167.90	7,946	15.59	152.54
有価証券	1,207	3.29	100.00	905	2.31	74.98	1,256	2.91	104.08	1,355	2.67	112.26	1,176	2.31	97.43
半製品・仕掛品	32	0.09	100.00	32	0.08	100.00	33	0.08	103.13	34	0.07	106.25	41	0.08	128.13
原材料・貯蔵品	51	0.14	100.00	94	0.24	184.31	77	0.18	150.98	158	0.31	309.80	209	0.41	409.80
未収入金・未収収益	4	0.01	100.00	8	0.02	200.00	9	0.02	225.00	7	0.01	175.00	8	0.02	200.00
短期貸付金	134	0.34	100.00	316	0.81	235.82	141	0.33	105.22	1,555	3.07	1160.45	189	0.37	141.04
その他流動資産	-198	-0.54	100.00	-204	-0.52	103.03	-210	-0.49	106.06	-237	-0.47	119.70	-93	-0.18	46.97
流動資産合計	18,044	49.20	100.00	21,112	53.90	117.00	22,831	52.92	126.53	28,293	55.79	156.80	25,761	50.53	142.77
固定資産															
有形固定資産															
建物・構築物	6,442	17.57	100.00	6,181	15.78	95.95	6,239	14.46	96.85	6,273	12.37	97.38	6,675	13.09	103.62
機械・装置	3,311	9.03	100.00	2,873	7.34	86.77	3,391	7.86	102.42	3,428	6.76	103.53	4,392	8.62	132.65
船舶・車両・運搬具	28	0.08	100.00	20	0.05	71.43	28	0.06	100.00	27	0.05	96.43	37	0.07	132.14
その他償却対象資産	239	0.65	100.00	224	0.57	93.72	274	0.64	114.64	253	0.50	105.86	411	0.81	171.97
土地・その他	4,143	11.30	100.00	4,143	10.58	100.00	5,718	13.25	138.02	7,897	15.53	190.61	7,877	15.45	190.13
建設仮勘定	1	0.00	100.00	—	—	—	12	0.03	1200.00	110	0.21	1100.00	263	0.52	2390.00
有形固定資産合計	14,164	39.52	100.00	13,441	34.32	94.90	15,662	36.30	110.58	17,968	35.43	126.86	19,665	39.57	138.84
無形固定資産	75	0.20	100.00	74	0.19	98.67	71	0.16	94.67	69	0.14	92.00	72	0.14	96.00
無形固定資産合計	75	0.20	100.00	74	0.19	98.67	71	0.16	94.67	69	0.14	92.00	72	0.14	96.00
投資その他の資産															
投資有価証券	3,336	9.10	100.00	3,407	8.70	102.13	3,466	8.03	103.90	3,613	7.12	108.30	3,791	7.44	113.64
(うち子会社株式)	2,286	6.23	100.00	2,286	5.83	100.00	2,286	5.30	100.00	2,286	4.51	100.00	2,286	4.48	100.00
長期貸付金	745	2.03	100.00	728	1.86	97.72	708	1.64	95.03	423	0.83	56.78	797	1.56	106.98
その他投資	488	1.33	100.00	592	1.51	121.31	678	1.57	138.93	712	1.40	145.90	1,402	2.75	287.30
貸倒引当金	-178	-0.49	100.00	-186	-0.47	104.49	-272	-0.63	152.81	-363	-0.72	203.93	-509	-1.00	285.96
投資その他の資産合計	4,391	11.97	100.00	4,541	11.59	103.42	4,580	10.62	104.30	4,385	8.65	99.86	5,481	10.54	124.82
固定資産合計	18,630	50.80	100.00	18,056	46.10	96.92	20,313	47.08	109.03	22,422	44.21	120.35	25,218	49.47	135.36
資産合計	36,674	100.00	100.00	39,168	100.00	106.80	43,144	100.00	117.64	50,715	100.00	138.29	50,979	100.00	139.01

(負債の部)	1987/3			1988/3			1989/3			1990/3			1991/3		
	金額	構成比	趨勢比	金額	構成比	趨勢比	金額	構成比	趨勢比	金額	構成比	趨勢比	金額	構成比	趨勢比
流動負債															
支払手形	197	0.54	100.00	325	0.83	164.97	322	0.74	163.45	200	0.39	101.52	233	0.46	118.27
設備関係支払手形	244	0.67	100.00	164	0.41	65.98	367	0.85	150.41	918	1.81	376.23	977	1.92	400.41
買掛金	1,717	4.68	100.00	1,971	5.03	114.79	2,713	6.29	158.01	3,273	6.45	190.62	4,120	8.08	239.95
短期・一年内長期借入金	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
未払金	367	1.00	100.00	460	1.17	125.34	457	1.06	124.52	1,323	2.61	360.49	939	1.84	255.86
未払費用	134	0.37	100.00	154	0.39	114.93	153	0.35	114.18	174	0.38	144.78	179	0.35	133.58
前受金	132	0.36	100.00	230	0.59	174.24	236	0.55	178.79	256	0.50	193.94	221	0.43	167.42
従業員預り金	127	0.35	100.00	129	0.33	101.57	125	0.29	98.43	—	—	—	—	—	—
法人税等充当金	761	2.08	100.00	1,392	3.55	182.92	2,002	4.64	263.07	3,224	6.36	423.65	1,316	2.58	172.93
賞与引当金・未払賞与	2,005	5.47	100.00	2,043	5.22	101.90	2,137	4.95	106.58	2,345	4.62	116.96	2,387	4.68	119.05
その他短期引当金	47	0.13	100.00	273	0.70	580.85	311	0.72	661.70	500	0.99	1063.83	225	0.44	478.72
その他流動負債	249	0.68	100.00	374	0.95	150.20	894	2.07	359.04	597	1.18	239.76	538	1.06	216.06
流動負債合計	5,380	16.31	100.00	7,512	19.18	125.62	9,592	22.23	160.40	12,830	25.30	214.55	11,155	21.88	186.54
固定負債															
長期借入金	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
退職給付引当金	9,662	26.35	100.00	9,874	25.21	102.19	9,916	22.98	102.63	10,525	20.75	106.93	9,802	19.23	101.45
その他固定負債	149	0.41	100.00	135	0.34	90.60	126	0.29	84.56	120	0.24	80.54	113	0.22	75.84
固定負債合計	9,811	26.75	100.00	10,009	25.55	102.02	10,042	23.28	102.35	10,645	21.00	108.50	9,915	19.45	101.06
負債合計	15,191	43.06	100.00	17,521	44.73	110.96	19,634	45.51	124.34	23,475	46.29	148.66	21,070	41.33	133.43
(資本の部)															
資本金	1,800	4.91	100.00	1,800	4.60	100.00	1,800	4.17	100.00	1,800	3.55	100.00	1,800	3.53	100.00
資本準備金	15	0.04	100.00	15	0.04	100.00	15	0.03	100.00	15	0.03	100.00	15	0.03	100.00
利益準備金	450	1.23	100.00	450	1.15	100.00	450	1.04	100.00	450	0.89	100.00	450	0.88	100.00
その他資本剰余金	95	0.26	100.00	95	0.24	100.00	95	0.22	100.00	95	0.19	100.00	95	0.19	100.00
任意積立金	17,277	47.11	100.00	17,327	44.24	102.29	18,327	42.48	106.08	20,127	39.69	116.50	23,827	46.74	137.91
当期未処分利益金	1,246	3.40	100.00	1,960	5.00	157.30	2,823	6.54	226.57	4,753	9.39	381.46	3,722	7.30	298.72
資本合計	20,883	56.89	100.00	21,647	55.27	103.66	23,510	54.49	112.58	27,240	40.90	130.44	29,909	58.67	143.22
負債資本合計	36,674	100.00	100.00	39,168	100.00	106.80	43,144	100.00	117.64	50,715	100.00	138.29	50,979	100.00	139.01

損益計算書	1987/3			1988/3			1989/3			1990/3			1991/3		
	金額	構成比	趨勢比	金額	構成比	趨勢比	金額	構成比	趨勢比	金額	構成比	趨勢比	金額	構成比	趨勢比
営業収益	47,872	100.00	100.00	51,902	100.00	108.42	57,730	100.00	120.59	68,073	100.00	142.20	71,135	100.00	148.59
営業費用	46,813	97.79	100.00	49,274	94.94	105.26	53,083	91.95	113.39	60,075	88.25	128.33	65,505	92.09	139.93
放送費・その他事業費	28,369	59.26	100.00	29,060	55.99	102.44	31,110	53.89	109.66	34,966	51.41	123.25	38,498	54.12	135.70
販売費・一般管理費	18,444	38.53	100.00	20,214	38.95	109.60	21,973	38.06	119.13	25,079	36.84	135.97	27,007	37.97	146.43
営業利益	1,059	2.21	100.00	2,628	5.18	248.16	4,647	8.05	138.81	7,998	11.75	255.24	5,630	7.91	531.63
営業外収益	593	1.24	100.00	618	1.19	104.22	766	1.33	129.17	935	1.37	157.67	1,097	1.54	184.99
営業外費用	32	0.07	100.00	44	0.08	137.50	32	0.06	100.00	131	0.19	409.38	104	0.15	325.00
経常利益	1,620	3.38	100.00	3,202	6.17	197.65	5,381	9.32	322.16	8,802	12.93	543.33	6,623	9.31	108.83
特別利益	41	0.09	100.00	10	0.02	24.39	—	—	—	—	—	—	15	0.02	36.59
特別損失	41	0.09	100.00	216	0.42	526.83	206	0.36	502.44	8,802	12.93	543.33	6,623	9.31	108.83
税引前当期利益	1,620	3.38	100.00	2,996	5.77	184.94	5,175	8.96	319.44	8,802	12.93	543.33	6,623	9.31	108.83
法人税及等	1,045	2.18	100.00	1,930	3.72	184.69	3,010	5.21	288.04	4,770	7.01	829.57	3,205	4.51	306.70
当期利益	575	1.20	100.00	1,066	2.05	185.39	2,165	3.75	376.52	4,032	5.92	701.22	3,418	4.23	525.04
前期繰越利益金	788	1.65	100.00	761	0.15	96.57	775	1.34	98.35	838	1.23	106.35	820	1.15	104.06
任意積立金等の取崩額	—	—	—	250	0.48	100.00	—	—	—	—	—	—	—	—	—
中間配当額	117	0.24	100.00	117	0.23	100.00	117	0.20	100.00	117	0.32	100.00	117	0.16	100.00
当期未処分利益金	1,246	2.60	100.00	1,960	3.78	157.30	2,823	4.89	226.57	4,753	6.98	381.46	3,722	5.23	298.72

NHKの構成比及び趨勢考比

貸借対照表

(資産の部)

	1987/3			1988/3			1989/3			1990/3			1991/3		
流動資産	金額	構成比	趨勢比	金額	構成比	趨勢比	金額	構成比	趨勢比	金額	構成比	趨勢比	金額	構成比	趨勢比
現金及び預金	15,538	4.49	100.00	15,219	4.25	97.95	20,044	5.62	129.00	40,601	10.71	261.30	33,443	7.24	215.23
受払金未収金	11,430	3.31	100.00	11,038	3.08	96.57	11,194	3.14	97.94	11,893	3.14	104.02	16,379	3.55	143.30
欠損引当金	-10,007	-2.89	100.00	-10,013	-2.80	100.06	-10,155	-2.84	101.48	-10,540	-2.78	105.33	-13,562	-2.94	135.53
有価証券	40,644	11.76	100.00	49,250	13.75	121.17	34,242	9.60	84.25	22,277	5.88	54.81	53,558	11.60	131.77
貯蔵品	39	0.01	100.00	38	0.01	97.44	41	0.01	105.13	41	0.01	105.13	39	0.01	100.00
前払費用	4,319	1.25	100.00	8,557	2.39	198.12	3,615	1.01	83.70	4,950	1.30	114.61	8,166	1.77	189.07
未収金	3,187	0.92	100.00	2,789	0.79	87.51	2,721	0.76	85.38	2,735	0.72	85.82	17,211	3.73	540.04
その他の流動資産	1,044	0.30	100.00	990	0.28	94.83	868	0.24	83.14	1,558	0.41	149.23	2,816	0.61	269.73
流動資産合計	66,194	19.15	100.00	77,868	21.75	117.64	62,570	17.54	94.53	73,511	19.39	111.05	118,050	25.57	178.34
固定資産															
有形固定資産															
建物	64,506	18.66	100.00	71,256	19.90	110.46	73,257	20.54	113.57	75,567	19.93	117.15	75,201	16.29	116.58
構築物	28,733	8.31	100.00	28,925	8.08	100.67	28,526	8.00	99.28	28,791	7.60	100.20	28,535	6.18	99.31
機械及び装置	78,711	22.77	100.00	83,750	23.39	106.40	87,163	24.44	110.74	85,032	22.43	108.03	97,502	21.12	123.87
放送衛星	17,217	4.98	100.00	10,863	3.03	63.09	6,855	1.92	39.82	3,065	0.81	17.80	14,415	3.12	83.73
車両及び運搬具	1,249	0.36	100.00	1,029	0.29	82.39	1,339	0.38	107.21	1,796	0.47	143.80	2,201	0.48	176.22
器具	402	0.12	100.00	372	0.10	92.54	398	0.11	99.00	442	0.12	109.95	423	0.09	105.22
土地	21,913	6.34	100.00	22,303	6.23	101.78	22,986	6.44	104.90	23,122	6.10	105.52	23,548	5.06	106.55
放送衛星建設仮勘定	4,811	1.39	100.00	7,715	2.15	160.37	11,499	3.22	239.01	17,499	4.62	353.73	10,498	2.27	218.21
その他の建設仮勘定	6,353	1.84	100.00	2,051	0.57	32.29	3,141	0.88	49.44	7,709	2.03	121.34	13,166	2.85	207.24
有形固定資産合計	223,895	64.77	100.00	229,264	63.74	101.95	236,164	65.93	105.03	243,023	64.11	108.54	265,289	57.46	118.49
無形固定資産															
無形固定資産合計	8,202	2.37	100.00	14,094	3.94	171.84	13,091	3.67	159.61	12,132	3.20	147.92	11,222	2.43	136.82
出資その他の資産															
長期預金	4,000	1.16	100.00	8,000	2.23	200.00	8,568	2.40	214.20	6,568	1.73	164.20	11,600	2.51	290.00
長期保有有価証券	24,210	7.00	100.00	7,940	2.22	32.80	13,100	3.67	54.11	17,150	4.52	70.84	29,897	6.48	123.49
出資	1,506	0.43	100.00	1,779	0.50	118.13	2,077	0.58	137.92	2,864	0.76	190.17	3,182	0.69	211.29
長期前払費用	24	0.01	100.00	25	0.01	104.17	21	0.01	87.50	4,352	1.15	1833.33	5,707	1.24	2377.97
出資その他の資産合計	29,740	8.60	100.00	17,744	4.96	59.66	23,766	6.66	79.91	30,934	8.16	104.01	50,386	10.92	169.42
固定資産合計	261,837	75.74	100.00	260,102	72.64	99.34	272,021	76.26	103.89	286,089	75.47	109.26	326,897	70.81	124.85
特定資産															
放送債券償還積立資産	17,427	5.04	100.00	19,817	5.53	113.71	21,844	6.13	125.35	19,486	5.14	111.81	16,754	4.22	96.14
特定資産合計	17,427	5.04	100.00	19,817	5.53	113.71	21,844	6.13	125.35	19,486	5.14	111.81	16,754	4.22	96.14
繰延資産															
放送債券発行費	83	0.02	100.00	97	0.03	116.87	92	0.03	110.84	—	—	—	—	—	—
放送債券発行差金	189	0.05	100.00	175	0.05	92.59	154	0.04	81.48	—	—	—	—	—	—
繰延資産合計	272	0.07	100.00	272	0.08	100.00	246	0.07	90.44	—	—	—	—	—	—
資産合計	345,730	100.00	100.00	358,059	100.00	103.57	356,681	100.00	103.17	379,086	100.00	103.17	461,701	100.00	133.54
(負債の部)															
流動負債															
短期借入金	—	—	—	—	—	—	—	—	—	300	0.08	100.00	13,201	2.86	4400.33
一年以内に返済する長期借入金	1,487	1.30	100.00	4,764	1.33	106.17	4,953	1.39	110.39	9,979	2.63	222.40	12,985	2.81	289.39
一年以内に償還する放送債券	3,010	0.87	100.00	3,430	0.96	113.95	7,650	2.14	254.15	7,840	2.07	260.47	6,370	1.38	211.63
未払金	7,637	2.21	100.00	8,837	2.47	115.71	10,150	2.85	132.91	19,519	5.15	255.58	28,068	6.08	367.53
受払金未収金	47,410	13.71	100.00	49,410	13.80	104.22	51,047	14.31	107.67	56,979	14.77	118.07	75,250	16.30	158.72
その他の流動負債	1,422	0.41	100.00	1,110	0.39	99.16	1,469	0.41	101.97	1,850	0.49	131.43	7,237	1.57	508.93
流動負債合計	63,966	18.50	100.00	67,851	18.95	106.07	75,250	21.10	117.64	95,486	25.19	149.28	143,111	31.00	223.73
固定負債															
放送債券	48,000	13.89	100.00	50,570	14.13	105.35	46,920	13.15	97.75	45,080	11.89	93.92	44,710	9.68	93.15
長期借入金	30,507	8.82	100.00	30,231	8.44	99.10	27,380	7.68	89.75	43,037	11.35	141.07	45,567	9.87	149.37
退職手当引当金	15,600	4.51	100.00	15,940	4.45	102.18	16,600	4.65	106.41	18,650	4.92	119.55	19,950	4.32	127.88
その他の固定負債	—	—	—	—	—	—	5,068	1.42	100.00	5,068	1.34	100.00	—	—	—
固定負債合計	94,107	27.22	100.00	96,741	27.02	102.80	95,968	26.90	101.98	111,835	29.50	118.84	110,227	23.87	117.13
負債合計	158,073	45.72	100.00	164,592	45.97	104.12	171,218	48.00	108.32	207,321	54.69	131.16	253,338	54.87	160.27
(資本の部)															
資本															
繰上資本	163	0.05	100.00	163	0.05	100.00	163	0.05	100.00	163	0.05	100.00	163	0.03	100.00
固定資産充当資本	164,997	47.72	100.00	174,949	48.86	106.03	185,264	51.94	112.28	185,264	48.87	112.28	185,264	40.13	112.28
繰上金															
繰上剰余金(欠損金)	16,692	4.83	100.00	12,545	3.50	75.16	8,041	2.25	48.17	36	0.01	0.22	-13,662	-2.96	-81.85
当期事業収支差金	5,805	1.68	100.00	5,810	1.62	100.09	-8,005	-2.24	-137.90	-13,698	-3.62	-235.97	36,598	7.93	630.46
資本合計	187,657	54.28	100.00	193,467	54.03	103.10	185,463	52.00	98.83	171,765	45.31	91.53	208,363	45.13	111.03
負債資本合計	345,730	100.00	100.00	358,059	100.00	103.57	356,681	100.00	103.17	379,086	100.00	103.17	461,701	100.00	133.54

損益計算書

	金額	構成比	趨勢比	金額	構成比	趨勢比	金額	構成比	趨勢比	金額	構成比	趨勢比	金額	構成比	趨勢比
経常事業収入	346,067	100.00	100.00	351,507	100.00	101.57	356,521	100.00	103.02	379,750	100.00	109.73	488,466	100.00	141.15
受付料	341,552	98.69	100.00	346,488	98.57	101.45	351,379	98.56	102.88	372,435	98.07	109.04	479,232	98.11	140.31
交付金収入	1,578	0.46	100.00	1,456	0.42	92.27	1,466	0.41	92.90	1,968	0.52	124.71	1,739	0.36	110.20
副次収入	2,937	0.85	100.00	3,563	1.01	121.31	3,676	1.03	125.16	5,347	1.41	182.06	7,495	1.53	255.19
経常事業支出	340,734	98.46	100.00	352,841	100.38	103.55	367,044	102.95	107.72	401,832	105.81	117.93	442,410	90.57	129.84
国内放送費	91,561	26.46	100.00	95,556	27.18	104.36	106,045	29.74	115.82	129,276	34.04	141.19	157,865	32.32	172.42
国際放送費	2,394	0.69	100.00	2,943	0.84	122.93	3,016	0.85	125.98	3,178	0.84	132.75	3,720	0.76	155.39
契約取崩費	35,766	10.33	100.00	36,527	10.39	102.13	37,547	10.53	104.98	40,201	10.59	112.40	41,722	8.54	116.65
受償対価費	1,186	0.34	100.00	1,187	0.34	100.08	1,172	0.33	98.82	1,315	0.35	110.88	1,418	0.29	119.56
広報費	1,509	0.44	100.00	1,473	0.42	97.61	1,504	0.42	99.67	1,777	0.47	117.76	2,069	0.42	137.11
調査研究費	3,768	1.09	100.00	3,959	1.12	105.07	3,987	1.12	105.81	4,502	1.18	119.48	5,356	1.10	142.14
給与	116,037	33.53	100.00	119,260	33.93	102.78	121,711	34.14	104.89	123,987	32.65	106.85	127,672	26.14	110.03
退職手当・厚生費	33,810	9.77	100.00	34,940	9.94	103.34	36,123	10.13	106.84	39,919	10.51	118.07	42,572	8.71	125.92
一般管理費	9,434	2.73	100.00	9,485	2.70	100.54	9,045	2.54	95.88	9,451	2.49	100.18	10,614	2.17	112.51
減価償却費	35,262	10.19	100.00	37,498	10.67	106.34	36,739	10.30	104.19	37,686	9.92	106.87	35,840	7.34	101.64
未収受付料欠損償却費	10,007	2.89	100.00	10,013	2.85	100.06	10,155	2.85	101.48	10,540	2.77	105.33	13,562	7.28	135.53
経常事業収支差金	5,333	1.54	100.00	-1,334	-0.38	-25.01	-10,523	-2.95	-197.32	-22,082	-5.81	-414.06	46,956	9.43	863.60
経常事業外収入	7,604	2.19	100.00	6,828	1.94	89.79	7,114	1.99	93.56	6,256	1.65	82.27	7,950	1.63	104.55
経常事業外支出	5,203	1.50	100.00	5,114	1.45	98.29	5,149	1.44	98.96	11,186	2.95	214.09	15,078	3.09	289.79
経常事業支差金	7,734	2.23	100.00	1,714	0.49	22.19	-8,558	-2.40	-116.65	-27,012	-7.11	-349.26	2,882	0.59	28.90
資本支出充当	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
当期中剰余	7,734	2.23	100.00	380	0.11	4.91	-8,558	-2.40	-116.65	—	—	—	23,841	4.88	308.26
特別剰余	1,280	0.37	100.00	6,218	1.77	485.78	1,300	0.36	101.57	17,550	4.62	1371.09	290	0.20	77.34
特別支出	3,209	0.93	100.00	788	0.23	24.56	747	0.21	23.28	14,336	3.76	112	3,320	0.68	103.46
当期収支差金	5,805	1.67	100.00	5,810	1.65	100.09	-8,005	-2.25	-137.90	-12,698	-3.61	-235.97	36,598	7.49	630.46
資本支出充当	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	15,087	3.09	100.00
事業収支剰余金	5,805	1.67	100.00	5,810	1.65	100.09	-8,005	-2.25	-137.90	—	—	—	21,511	4.40	370.56

Ⅲ 資金分析

資金運用表は、資産の増加＋負債・資本の減少＝資産の減少＋負債・資本の増加 という複式簿記の原理にもとづいた関係を利用し、資金の調達と運用の2つの観点から貸借対照表を分析するものである。ここでは日本テレビ、朝日放送、NHKの1987年3月期から1991年3月期までの4期分の資金運用表をもとに、各社の資金の動きについて考察してみる。

1 日本テレビ

1987年3月→1988年3月の大きな特徴は、流入した資金をすべて資産の増加に利用した点である。その内容をみると、有価証券、コマーシャルペーパー等の流動資産、土地、長期預金等の固定資産ともに増加している。一方で、負債の転換社債を大幅に増加させ、資金を調達している。1988年3月→1989年3月になると、有価証券、長期預金等の資産項目が大幅に減少する一方で、負債は前期に比べて10分の1程度の微増である。これら資産の減少した分、コマーシャルペーパーは大幅に増え、建物、機械設備、土地などが増加し、設備投資が進んでいる模様である。前期に増大した転換社債は、これ以後每期減少していくことになる。1989年3月→1990年3月になると、資産では、コマーシャルペーパーが大幅に減る一方で、有価証券が大幅に増加している。また機械設備も増え、順調に設備投資を行っている。他方、負債は再び大幅に増加している。特に、未払金や未払税などが大きい。固定資産圧縮未決算特別勘定も大きい。1990年3月→1991年3月になると、資産では、コマーシャルペーパーが引き続き減少する一方で、売掛金、有価証券が大きく増加している。負債では、前期増加項目のかなりが減少している。なお、固定資産圧縮未決算特別勘定が重ねて出てくるが、これは固定負債から流動負債へ一部振り替えられたためである。全体としては、有価証券、コマーシャルペーパーの増減が激しく、財テクの跡が見られる。一方で売掛金は每期増加し続け、設備投資もコンスタントに行われており、本業の方は順調である。負債では、借入金がなく、「無借金経営」の状態である。更に、資本項目はすべて増加し続け、内部留保もかなり充実させている様子である。以上から、極めて優れた財務体質を保持していると言える。

2 朝日放送

1987年3月→1988年3月の期間に、資産では、建物・構築物、機械・装置等の固定資産が減少する一方で、有価証券が大幅に増加した。負債では、支払手形、買掛金、法人税等充当金などとともに、引当金項目が増加しているが、減少はわずかである。1988年3月→1989年3月になると、資産はほとんど減少せず、売掛金をはじめ流動資産が増加している。固定資産も増え、その資産を設備関係支払手形等の負債によって調達したと考えられる。なお、負債はほとんど減っていない。1989年3月→1990年3月には、資産では、長期貸付金が減った程度で受取手形、有価証券をはじめ、流動資産が大幅に増えた。固定資産も土地・その他が増大している。一方、負債は、設備関係支払手形、買掛金が増え続け、法人税等充当金並びに引当金項目が増加している。他に、前期の増加分の半分程のその他の流動資産が減少している。1990年3月→1991年3月では、資産のうち、現金・預金、有価証券等、流動資産が大きく減少する一方、建物・構築物、機械・装置など固定資産が増え、流動資産から固定資産へのシフトが見られる。また、負債も今までとは異なり、増加に比べ減少の方が大きくなった。更に、過去3期間増加していた資本も当期末処分利益金が減少し、やや、経営状況が悪化したと思われる。総じて、每期、設備投資は順調に行われているようである。一方で、買掛金が每期増加しており、東京キー局に対する、在阪準キー局の相対的地位の低下の表れではなかろうか。そのことは、日本テレビとの資金運用総額自体の規模の違いからも言えるであろう。

3 NHK

1987年3月→1988年3月において、資産では、放送衛星、長期保有有価証券が大きく減少する一方で、有価証券が大幅に増えた。これは長期保有有価証券のうち償還期限の近づいたものを、有価証券へと振り替えたと思われる。また、建物、機械及び装置、放送衛星建設仮勘定が増え、設備投資が盛んである。他方、負債はほとんどが増加している。1988年3月→1989年3月では、資産の有価証券が大幅に減少している。また、放送衛星建設仮勘定の増加から、着々と衛星放送事業を展開しつつあることが読み取れる。その他にも固定資産は増加し、設備投資は盛んである。一方、負債では、一年以内に償還する放送債券、その他の固定資産を中心に大幅に増加している。長期借入金はかなり減少している。資本は、増加額を減少額が上回り、業績が悪化しつつある。1989年3月→1990年3月になると、資産の有価証券が引き続き減少している。その分、現金及び預金が増加し、それは、有価証券を売却したか、あるいは、償

還されたかによる増加ではないだろうか。また、放送債券償還積立資産が減少しており、その分で放送債券を償還したと思われる。更に、長期借入金が大幅に増え、固定資産の取得に用いたと思われる。なお、資本は減少するのみで業績は更に悪化した模様である。1990年3月→1991年3月には、前期とは逆に現金及び預金が減少し、有価証券が大幅に増加した。放送衛星をはじめ、設備投資には熱心である。負債では、受信料前受金が大幅に増加した。これは、受信料値上げによるところが大きい。一方で、短期借入金が大幅に増え、資金調達に苦勞しているようである。他方、その他の固定負債はかなり減少している。資本では、1991年3月決算で繰越欠損金を出したものの、増加額が減少額を上回り、やや、持ち直した様子である。全体的に、NHKは衛星放送事業を展開しており、盛んに設備投資を行っている。そのための資金を調達するのに、かなり負債に頼っているようである。そのためか、ここ2年で当期事業収支差金での赤字や、繰越欠損金をだすなど経営状況は余り良くない。

4 まとめ

以上から、3社を比較すると、まず、日本テレビと朝日放送との間にある東京キー局と在阪準キー局との違いは、そのまま資金力の違いとなって表れたている。しかしながら、規模の違いはあるにせよ、民放2社ともまずまず健全な経営状況にあると言える。他方、NHKは、衛星放送事業の多額の資金負担のツケが出てきた格好となった。

日本テレビ 資金運用表 1987年3月→1988年3月 (単位 百万円)

(I) 資金の流入		(2) 負債の増加	
(1) 資産の減少		支払手形	
自己株式	57	未払金	24
建物	813	未払法人税等	774
構築物	20	未払事業税等	2,809
車両運搬具	10	未払事業税等	412
器具備品	6	未払費用	1,229
電気通信施設利用権	6	前受金	14
中継施設利用権	2	預り金	5
長期貸付金	26	返金調整引当金	35
関係会社長期貸付金	43	設備関係支払手形	307
差入保証金	26	転換社債	18,637
	1,009	退職給与引当金	72
		貸倒引当金	62
			24,380
(II) 資金の運用		(3) 資本の増加	
(1) 資産の増加		資本金	2,181
現金預金	110	資本準備金	2,182
受取手形	1,646	利益準備金	72
売掛金	1,647	その他の準備金	
有価証券	4,741	(1) 任意積立金	2,492
貯蔵品	65	(2) 当期末処分利益金	2,081
番組勘定	468		9,008
前払費用	237		34,397
コマーシャルペーパー	4,498		
その他の流動資産	155		
機械設備	25		
土地	2,185		
建設仮勘定	4,288		
その他の無形固定資産	2		
投資有価証券	24		
従業員長期貸付金	8		
長期預金	14,285		
長期前払費用	3		
その他の投資	10		
	34,397		

日本テレビ 資金運用表 1988年3月→1989年3月 (単位 百万円)

(I) 資金の流入		(2) 負債の増加	
(1) 資産の減少		支払手形	
有価証券	11,954	未払費用	262
構築物	10	未払法人税等	1,610
建設仮勘定	4,709	前受金	44
電気通信施設利用権	4	預り金	16
中継施設利用権	2	返金調整引当金	4
長期貸付金	48	貸倒引当金	83
従業員長期貸付金	103		2,019
長期預金	18,048	(3) 資本の増加	
	34,889	資本金	3,498
		資本準備金	3,493
		利益準備金	87
		その他の剰余金	
		(1) 任意積立金	4,493
		(2) 当期末処分利益金	2,265
			13,832
			50,740
(II) 資金の運用		(2) 負債の減少	
(1) 資産の増加		未払金	799
現金預金	201	未払法人税等	1,269
受取手形	1,887	未払事業税等	248
売掛金	1,070	設備関係支払手形	791
自己株式	116	転換社債	6,988
貯蔵品	2,698	退職給与引当金	890
番組勘定	681		10,985
コマーシャルペーパー	21,858		50,740
その他の流動資産	163		
建物	1,855		
機械設備	1,878		
車両運搬具	4		
器具備品	72		
土地	6,383		
その他の無形固定資産	1		
投資有価証券	372		
長期前払費用	311		
差入保証金	41		
その他の投資	77		
	39,755		

日本テレビ 資金運用表 1989年3月→1990年3月 (単位 百万円)

(I) 資金の流入		(2) 負債の増加	
(1) 資産の減少		支払手形	
番組勘定	233	未払金	1,481
コマーシャルペーパー	11,197	未払法人税等	592
建物	135	未払事業税等	4,165
器具備品	14	未払事業税等	615
土地	488	未払消費税	1,454
中継施設利用権	1	未払費用	2,344
従業員長期貸付金	2	前受金	56
関係会社長期貸付金	293	預り金	184
	12,363	設備関係支払手形	773
		役員退職慰労引当金	778
		固定資産減価償却引当金	7,305
			19,747
(II) 資金の運用		(3) 資本の増加	
(1) 資産の増加		資本金	4,667
現金預金	41	資本準備金	4,667
受取手形	7,587	利益準備金	116
売掛金	2,352	その他の剰余金	
有価証券	22,894	(1) 任意積立金	6,392
自己株式	70	(2) 当期末処分利益金	1,252
貯蔵品	211		17,094
前払費用	140		49,204
その他の流動資産	205		
構築物	59		
機械設備	1,900		
車両運搬具	70		
建設仮勘定	2,233		
その他の無形固定資産	9		
投資有価証券	535		
関係会社株式	144		
長期前払費用	193		
長期預金	602		
差入保証金	8		
その他の投資	191		
	39,444		

日本テレビ 資金運用表 1990年3月→1991年3月 (単位 百万円)

(I) 資金の流入		(2) 負債の増加	
(1) 資産の減少		支払手形	
現金預金	36	未払費用	1,060
受取手形	864	前受金	66
前払費用	208	預り金	101
コマーシャルペーパー	8,941	返金調整引当金	6
構築物	33	設備関係支払手形	641
建設仮勘定	1,043	設備関係支払手形	3,846
電気通信施設利用権	60	役員退職慰労引当金	79
中継施設利用権	10		5,798
長期預金	1,043	(3) 資本の増加	
差入保証金	475	資本金	387
	13,104	資本準備金	387
		利益準備金	133
		その他の剰余金	
		(1) 任意積立金	7,502
		(2) 当期末処分利益金	1,105
			9,514
			28,416
(II) 資金の運用		(2) 負債の減少	
(1) 資産の増加		支払手形	335
売掛金	3,814	未払金	286
有価証券	2,970	未払法人税等	2,901
自己株式	26	未払事業税等	332
貯蔵品	109	未払消費税	776
番組勘定	731	貸倒引当金	4
その他の流動資産	444	転換社債	775
建物	1,660	退職給与引当金	1,023
機械設備	494	設備関係支払手形	7,305
車両運搬具	95		13,737
器具備品	925		28,416
土地	71		
その他の無形固定資産	402		
投資有価証券	3		
関係会社株式	1,501		
長期貸付金	282		
従業員長期貸付金	48		
長期前払費用	162		
その他の投資	487		
	14,679		

有価証券報告書より作成。

朝日放送 資金運用表 1987年3月→1988年3月 (単位 百万円)

(I) 資金の流入		(2) 負債の増加	
(1) 資産の減少		支払手形	128
半製品・仕掛品	302	買掛金	254
建物・構築物	261	未払金	93
機械・装置	438	未払費用	20
船舶・車両・運搬具	8	前受金	98
その他有形固定資産	15	従業員預り金	2
建設仮勘定	1	法人税等充当金	631
無形固定資産	1	賞与引当金・未払賞与	38
長期貸付金	17	その他短期引当金	226
	1,043	その他流動負債	125
		退職給与引当金	212
		貸倒引当金	14
			1,841
(II) 資金の運用		(3) 資本の増加	
(1) 資産の増加		任意積立金	50
現金・預金	100	当期未処分利益金	714
受取手形	548		764
売掛金	389		3,648
有価証券	2,182	(2) 負債の減少	
未収入金・未収収益	43	設備関係支払手形	83
短期貸付金	4	その他固定負債	14
その他流動資産	182		97
投資有価証券	71		3,720
その他投資	104		
	3,627		

朝日放送 資金運用表 1988年3月→1989年3月 (単位 百万円)

(I) 資金の流入		(2) 負債の増加	
(1) 資産の減少		設備関係支払手形	206
未収入金・未収収益	17	買掛金	724
その他流動資産	175	前受金	6
無形固定資産	3	法人税等充当金	610
長期貸付金	20	賞与引当金・未払賞与	94
	215	その他短期貸付金	38
		その他流動負債	520
		退職給与引当金	42
		貸倒引当金	92
			2,332
(II) 資金の運用		(3) 資本の増加	
(1) 資産の増加		任意積立金	1,000
現金・預金	160	当期未処分利益金	863
受取手形	366		1,863
売掛金	630		4,410
有価証券	336	(2) 負債の減少	
半製品・仕掛品	351	支払手形	3
貯蔵品	1	未払金	3
短期貸付金	1	未払費用	1
建物・構築物	58	従業員預り金	4
機械・装置	518	その他固定負債	9
船舶・車両・運搬具	8		20
その他償却対象資産	50		4,231
土地・その他	1,575		
建設仮勘定	12		
投資有価証券	59		
その他投資	86		
	4,211		

朝日放送 資金運用表 1989年3月→1990年3月 (単位 百万円)

(I) 資金の流入		(2) 負債の増加	
(1) 資産の減少		設備関係支払手形	551
短期貸付金	2	買掛金	560
船舶・車両・運搬具	1	未払金	866
その他償却対象資産	21	未払費用	41
無形固定資産	2	前受金	20
長期貸付金	285	法人税等充当金	1,222
	311	賞与引当金	208
		その他短期引当金	189
		退職給与引当金	609
		貸倒引当金	27
			4,293
(II) 資金の運用		(3) 資本の増加	
(1) 資産の増加		任意積立金	1,800
現金・預金	596	当期未処分利益金	1,930
受取手形	1,421		3,730
売掛金	860		8,334
有価証券	1,019	(2) 負債の減少	
半製品・仕掛品	99	支払手形	122
貯蔵品	1	従業員預り金	125
未収入金・未収収益	81	その他流動負債	297
その他流動資産	1,414	その他固定負債	6
建物・構築物	34		550
機械・装置	37		8,570
土地・その他	2,179		
建設仮勘定	98		
投資有価証券	147		
その他投資	34		
	8,020		

朝日放送 資金運用表 1990年3月→1991年3月 (単位 百万円)

(I) 資金の流入		(2) 負債の増加	
(1) 資産の減少		支払手形	33
現金・預金	252	設備関係支払手形	59
受取手形	73	買掛金	847
売掛金	65	賞与引当金・未払賞与	42
有価証券	800	貸倒引当金	2
半製品・仕掛品	179		983
その他流動資産	1,366	(3) 資本の増加	
土地・その他	20	任意積立金	3,700
	2,755		3,700
			7,438
(II) 資金の運用		(2) 負債の減少	
(1) 資産の増加		未払金	384
貯蔵品	7	未払費用	15
未収入金・未収収益	51	前受金	35
短期貸付金	1	法人税等充当金	1,908
建物・構築物	402	その他短期引当金	275
機械・装置	964	その他流動負債	59
船舶・車両・運搬具	10	退職給与引当金	723
その他償却対象資産	158	その他固定負債	7
建設仮勘定	153		3,406
無形固定資産	3	(3) 資本の減少	
投資有価証券	178	当期未処分利益金	1,031
長期貸付金	374		1,031
その他投資	690		7,428
	2,991		

会社年鑑より作成したため合計額は一致しない。

NHK 資金運用表 1987年3月→1988年3月 (単位 百万円)

(I) 資金の流入			(I) 資金の流入		
(1) 資産の減少			(1) 資産の減少		
現金及び預金	319		現金及び預金	319	
受信料未収金	398		受信料未収金	398	
貯蔵品	1		貯蔵品	1	
未収金	398		未収金	398	
その他の流動資産	54		その他の流動資産	54	
放送衛星	6,354		放送衛星	6,354	
車両及び運搬具	220		車両及び運搬具	220	
器具	30		器具	30	
その他の建設仮勘定	4,302		その他の建設仮勘定	4,302	
長期保有有価証券	16,270		長期保有有価証券	16,270	
放送債券発行差金	14		放送債券発行差金	14	
	28,360			28,360	
(II) 資金の運用			(II) 資金の運用		
(1) 資産の増加			(1) 資産の増加		
有価証券	8,606		有価証券	8,606	
前払費用	4,238		前払費用	4,238	
建物	6,750		建物	6,750	
構築物	192		構築物	192	
機械及び装置	5,039		機械及び装置	5,039	
土地	390		土地	390	
放送衛星建設仮勘定	2,904		放送衛星建設仮勘定	2,904	
無形固定資産	5,892		無形固定資産	5,892	
長期預金	4,000		長期預金	4,000	
出資	273		出資	273	
長期前払費用	1		長期前払費用	1	
放送債券償還積立資産	2,390		放送債券償還積立資産	2,390	
放送債券発行費	14		放送債券発行費	14	
	40,689			40,689	
(2) 負債の増加			(2) 負債の増加		
短期借入金	277		短期借入金	277	
長期借入金	420		長期借入金	420	
未払金	1,200		未払金	1,200	
受信料前受金	2,000		受信料前受金	2,000	
放送債券	2,570		放送債券	2,570	
退職手当引当金	340		退職手当引当金	340	
	6,807			6,807	
(3) 資本の増加			(3) 資本の増加		
固定資産充当資本	9,952		固定資産充当資本	9,952	
当期事業収支差金	5		当期事業収支差金	5	
	9,957			9,957	
	45,124			45,124	

NHK 資金運用表 1988年3月→1989年3月 (単位 百万円)

(I) 資金の流入			(I) 資金の流入		
(1) 資産の減少			(1) 資産の減少		
有価証券	15,008		有価証券	15,008	
前払費用	4,942		前払費用	4,942	
未収金	68		未収金	68	
その他の流動資産	122		その他の流動資産	122	
構築物	399		構築物	399	
放送衛星	4,008		放送衛星	4,008	
無形固定資産	1,003		無形固定資産	1,003	
長期前払費用	4		長期前払費用	4	
放送債券発行費	5		放送債券発行費	5	
放送債券発行差金	21		放送債券発行差金	21	
	25,580			25,580	
(II) 資金の運用			(II) 資金の運用		
(1) 資産の増加			(1) 資産の増加		
現金及び預金	4,825		現金及び預金	4,825	
受信料未収金	14		受信料未収金	14	
貯蔵品	3		貯蔵品	3	
建物	2,001		建物	2,001	
機械及び装置	3,413		機械及び装置	3,413	
車両及び運搬具	310		車両及び運搬具	310	
器具	26		器具	26	
土地	683		土地	683	
放送衛星建設仮勘定	3,784		放送衛星建設仮勘定	3,784	
その他の建設仮勘定	1,090		その他の建設仮勘定	1,090	
長期預金	568		長期預金	568	
長期保有有価証券	5,160		長期保有有価証券	5,160	
出資	298		出資	298	
放送債券償還積立資産	2,027		放送債券償還積立資産	2,027	
	24,202			24,202	
(2) 負債の減少			(2) 負債の減少		
放送債券	3,650		放送債券	3,650	
長期借入金	2,851		長期借入金	2,851	
	6,501			6,501	
(3) 資本の減少			(3) 資本の減少		
繰越剰余金(欠損金)	4,504		繰越剰余金(欠損金)	4,504	
当期事業収支差金	13,815		当期事業収支差金	13,815	
	18,319			18,319	
	49,022			49,022	

NHK 資金運用表 1989年3月→1990年3月 (単位 百万円)

(I) 資金の流入			(I) 資金の流入		
(1) 資産の減少			(1) 資産の減少		
有価証券	11,965		有価証券	11,965	
機械及び装置	2,131		機械及び装置	2,131	
放送衛星	3,790		放送衛星	3,790	
無形固定資産	959		無形固定資産	959	
長期預金	2,000		長期預金	2,000	
放送債券償還積立資産	2,358		放送債券償還積立資産	2,358	
放送債券発行費	92		放送債券発行費	92	
放送債券発行差金	154		放送債券発行差金	154	
	23,449			23,449	
(II) 資金の運用			(II) 資金の運用		
(1) 資産の増加			(1) 資産の増加		
現金及び預金	20,557		現金及び預金	20,557	
受信料未収金	310		受信料未収金	310	
前払費用	1,335		前払費用	1,335	
未収金	14		未収金	14	
その他の流動資産	690		その他の流動資産	690	
建物	2,310		建物	2,310	
構築物	265		構築物	265	
車両及び運搬具	457		車両及び運搬具	457	
器具	44		器具	44	
土地	136		土地	136	
放送衛星建設仮勘定	6,000		放送衛星建設仮勘定	6,000	
その他の建設仮勘定	4,568		その他の建設仮勘定	4,568	
長期保有有価証券	4,050		長期保有有価証券	4,050	
出資	787		出資	787	
長期前払費用	4,331		長期前払費用	4,331	
	45,854			45,854	
(2) 負債の増加			(2) 負債の増加		
短期借入金	300		短期借入金	300	
長期借入金	5,026		長期借入金	5,026	
未払金	190		未払金	190	
受信料前受金	9,369		受信料前受金	9,369	
その他の流動負債	4,932		その他の流動負債	4,932	
長期借入金	419		長期借入金	419	
退職手当引当金	15,657		退職手当引当金	15,657	
	2,050			2,050	
	37,943			37,943	
	61,392			61,392	
(3) 資本の減少			(3) 資本の減少		
繰越剰余金(欠損金)	8,005		繰越剰余金(欠損金)	8,005	
当期事業収支差金	5,693		当期事業収支差金	5,693	
	13,698			13,698	
	61,392			61,392	

NHK 資金運用表 1990年3月→1991年3月 (単位 百万円)

(I) 資金の流入			(I) 資金の流入		
(1) 資産の減少			(1) 資産の減少		
現金及び預金	7,158		現金及び預金	7,158	
貯蔵品	2		貯蔵品	2	
建物	366		建物	366	
構築物	256		構築物	256	
器具	19		器具	19	
放送衛星建設仮勘定	7,001		放送衛星建設仮勘定	7,001	
無形固定資産	910		無形固定資産	910	
放送債券償還積立資産	2,732		放送債券償還積立資産	2,732	
	18,444			18,444	
(II) 資金の運用			(II) 資金の運用		
(1) 資産の増加			(1) 資産の増加		
受信料未収金	1,468		受信料未収金	1,468	
有価証券	31,281		有価証券	31,281	
前払費用	3,216		前払費用	3,216	
未収金	14,476		未収金	14,476	
その他の流動資産	1,258		その他の流動資産	1,258	
機械及び装置	12,470		機械及び装置	12,470	
放送衛星	11,350		放送衛星	11,350	
車両及び運搬具	405		車両及び運搬具	405	
土地	226		土地	226	
その他の建設仮勘定	5,457		その他の建設仮勘定	5,457	
長期預金	5,032		長期預金	5,032	
長期保有有価証券	12,747		長期保有有価証券	12,747	
出資	318		出資	318	
長期前払費用	1,355		長期前払費用	1,355	
	101,059			101,059	
(2) 負債の減少			(2) 負債の減少		
短期借入金	12,901		短期借入金	12,901	
長期借入金	3,006		長期借入金	3,006	
未払金	8,549		未払金	8,549	
受信料前受金	19,271		受信料前受金	19,271	
その他の流動負債	5,368		その他の流動負債	5,368	
長期借入金	2,530		長期借入金	2,530	
退職手当引当金	1,300		退職手当引当金	1,300	
	52,925			52,925	
(3) 資本の増加			(3) 資本の増加		
当期事業収支差金	50,296		当期事業収支差金	50,296	
	50,296			50,296	
	121,665			121,665	
(2) 負債の増加			(2) 負債の増加		
短期借入金	12,901		短期借入金	12,901	
長期借入金	3,006		長期借入金	3,006	
未払金	8,549		未払金	8,549	
受信料前受金	19,271		受信料前受金	19,271	
その他の流動負債	5,368		その他の流動負債	5,368	
長期借入金	2,530		長期借入金	2,530	
退職手当引当金	1,300		退職手当引当金	1,300	
	52,925			52,925	
(3) 資本の減少			(3) 資本の減少		
繰越剰余金(欠損金)	13,698		繰越剰余金(欠損金)	13,698	
	13,698			13,698	
	121,665			121,665	

NHK年鑑より作成。

IV 安定性分析

流動比率とは流動負債の支払能力の度合いを示した比率であり、古くは200%以上が理想とされた。各社を比較してみると、日本テレビと朝日放送が異常なほど高い値を示している点が注目される。1987年度の全産業平均(大企業)が118.0%である点から考えても極めて優れている。その内容をみると、日本テレビは有価証券、コマーシャルペーパーにやや変動があり、財テクの跡が見られるが、流動資産は総じて適正である。流動負債に関しても問題はないと思われる。また、朝日放送においても流動資産、流動負債ともに問題はないと思われる。一方、NHKは1988年3月決算の後、100%を割り込んでいる。そこで内容について調べると、流動資産のうち、受信料未収金をほとんど回収できておらず、流動資産を縮小せざるを得ない状況である。また、流動負債のうち半分以上を受信料前受金が占めている。これは必ずしも支払い義務を伴う負債ではないことを考えると、NHKの支払能力は比率ほど悪いとは言いきれないのではなかろうか。なお、受信料前受金とは、視聴者が1年分を前以て払う金であり、よく問題にされる受信料未収金及び欠損引当金と比べ、かなり金額が大きい。つまりNHKでは、受信料に対して、極めてまじめに支払う層と、そうでない層の2つの層が視聴者に存在していることがうかがえる。

次に、流動資産のうち、速やかに現金化し得る資産である当座資産を分子とした比率である当座比率についてみる。日本テレビ、朝日放送は流動比率同様に高い値を示している。一方、NHKは悪化し続けている。100%以上が理想とされ、1987年度の全産業平均(大企業)が82.1%であることから考えても、NHKはこの辺で歯止めをかけたいところであろう。また、流動比率と比べて3社ともかなり近い値を示しているのは、放送事業の特徴として棚卸資産が少ないことから当然といえる。

固定比率とは、自己資本でどれだけ固定資産を賄えるかを知るものであり、100%以下が望ましいとされるが、現実的には自己資本だけで固定資産を調達することは困難である。そこで、固定資産に投下、運用する資金調達源泉は、自己資本と固定負債との合計額以下に押さえるのが望ましい。そこで考えられたのが固定長期適合率である。民放2社は、固定比率、固定長期適合率ともに全く危なげない値を示し、固定資産の内容も特に変化はなく、無理のない設備投資を行っている様子である。一方、NHKは固定比率が理

想値とは掛け離れているものの、固定長期適合率はほぼ100%前後と、理想に近い値を示している。NHKは近年、衛星放送事業を展開しており、この事業に関して、放送衛星にかなり投資していることが少なからず比率に影響したものと思われる。

自己資本比率は、一般に50%以上あることが望ましいとされる。3社を比較すると、NHKがここ2~3年45%台を示しているが、1987年度全産業平均(大企業)が25.0%出ることから考えてほぼ良好な値といえる。それぞれについて自己資本の内容を調べてみると、日本テレビ、朝日放送ともに法定準備金、剰余金が膨大である。また、貸借対照表上では負債として計上されている退職給与引当金など、比率には表れない自己資本源泉もあり、この比率の値以上に自己資本が充実している様子がうかがえる。一方、NHKがここ2年、自己資本比率を下げた原因として、当期事業収支差金で赤字が生じ、繰越欠損金を出したことによる、自己資本自体の減少と、短期借入金などによる負債の増加という両側面が考えられる。しかしながら、負債の中にも民放2社同様、退職手当引当金などの利益留保として自己資本に組み入れられるべき勘定科目があることも見逃せない。

安全性指標

①流動比率 (%)

	1987	1988	1989	1990	1991	1992
日本テレビ	229.89	231.03	293.41	265.02	253.92	276.90
朝日放送	301.74	281.04	238.02	220.52	230.94	—
NHK	103.48	114.76	83.15	76.99	82.49	—

②当座比率 (%)

	1987	1988	1989	1990	1991	1992
日本テレビ	212.49	214.55	264.87	243.51	230.48	250.55
朝日放送	281.17	265.72	224.41	198.14	217.22	—
NHK	87.83	95.02	72.14	65.85	60.79	—

③固定比率 (%)

	1987	1988	1989	1990	1991	1992
日本テレビ	78.77	98.73	66.29	59.95	57.90	57.81
朝日放送	89.21	83.41	86.40	82.31	84.32	—
NHK	139.53	134.44	146.67	166.56	156.89	—

④固定長期適合率 (%)

	1987	1988	1989	1990	1991	1992
日本テレビ	56.07	60.34	46.52	44.93	47.51	48.82
朝日放送	60.70	57.04	60.54	59.18	63.2	—
NHK	92.93	89.63	96.66	100.88	102.61	—

⑤自己資本比率 (%)

	1987	1988	1989	1990	1991	1992
日本テレビ	53.19	46.88	54.98	56.20	61.19	65.51
朝日放送	56.94	55.27	54.53	53.71	58.67	—
NHK	54.28	54.03	52.00	45.31	45.13	—

日本テレビは有価証券報告書より、朝日放送は会社年鑑より、NHKはNHK年鑑より、それぞれ作成。

V 生産性分析

生産性は一般に投入量に対する産出量の割合で測定される。この投入量と産出量は具体的には様々な内容が考えられるが、産出量として付加価値分析が分析の軸になることから、生産性分析は付加価値分析として具体化されることになり、ここでもそれに沿った分析を行う。

まず従業員数についてみる。ここでの従業員数とは、正職員であってアルバイトなどは含まれない。全社とも、企業規模のわりにはかなり少ない従業員数である。これは放送事業が製造業その他と異なる特殊な事業形態にあることに起因すると思われる。続いて3社を比較すると、NHKが民放2社より圧倒的に多い。ここに全国を1社でカバーするNHKと、ネットワークによって全国をつなぐ民放との違いが浮き彫りになっている。また、日本テレビが年々従業員数を増加させているのに対して、朝日放送、NHKでは減少し続けている。これは、日本テレビがキー局として規模を拡大しているのに対して、朝日放送の在阪準キー局としての地位の低下の表れか、あるいは朝日放送、NHKともに合理化を進めた結果の表れか、であろう。

次に一人当たり営業収益をみると、従業員数の差が、そのまま表れた様子である。その中でも、日本テレビの高い値が目につく。なお、3社ともにここ5年間は確実に増大されている。

労働生産性は、付加価値/従業員数で表される。大企業のトヨタが2,366、ダイエーが1,760(いずれも単位は万円、1990年度)と比べると、民放2社はかなり生産性が高いと思われる。また、2社ともほぼ確実に増大し続けている。その要因を考えてみると、日本テレビは従業員数が増加し続けていることから、付加価値自体がそれを上回って大きくなっていると考えられる。一方、朝日放送では従業員数の減少が影響していると思われる。NHKは、1990年3月期までは1,200万円前後で均衡していたが、1991年3月期に急激に上昇した。従業員数の減少と付加価値の増加の両方が原因として考えられる。

人件費に関しては、民放2社がNHKに比べて大きい。日本テレビ、朝日放送ともに、主要企業の平均給与ランキング(1989年)の3位までに入る企業であり、当然、人件費も大きいはずである。NHKは民放2社に比べて少ないが、従業員数が多いので人件費そのものは莫大である。なお、3社とも年々増大する傾向にある。

労働分配率とは、人件費総額/付加価値で表され、付加価値を労働に対す

る分配の側面からみる指標である。これを更に分解すると、労働分配率＝一人当たり人件費×(1/労働生産性)となる。つまり、従業員一人当たりの人件費が上昇しても、労働生産性の向上がそれを上回れば、労働分配率は低く抑えられる。一般的な管理目標としては40%の水準が提起されている。以上の点から3社を比較すると、日本テレビは最も低く、更に、毎年低下し続けているが40%には及ばない。朝日放送も40%には及ばないが、減少傾向にある。これらに対して、NHKは1990年3月期まで上昇し続けたが、1991年3月期に大幅に低下し、やや、改善されたようである。

日本テレビ	1987. 3	1988. 3	1989. 3	1990. 3	1991. 3
従業員数 (人)	1, 209	1, 248	1, 283	1, 290	1, 306
一人当たり営業収益 (万円)	10, 753	11, 739	12, 822	14, 287	15, 011
労働生産性 (万円)	2, 089	2, 604	2, 782	3, 330	3, 565
一人当たり人件費 (万円)	1, 402	1, 399	1, 476	1, 634	1, 760
労働分配率 (%)	67. 1	53. 7	53. 0	49. 1	49. 1

有価証券報告書より作成。

朝日放送	1987. 3	1988. 3	1989. 3	1990. 3	1991. 3
従業員数 (人)	839	839	828	819	800
一人当たり営業収益 (万円)	5, 706	313	561	977	704
労働生産性 (万円)	1, 909	2, 116	2, 490	3, 094	2, 940
一人当たり人件費 (万円)	1, 513	1, 544	1, 659	1, 782	1, 879
労働分配率 (%)	78. 1	72. 9	66. 5	57. 6	63. 9

会社年鑑より作成。

NH K	1987. 3	1988. 3	1989. 3	1990. 3	1991. 3
従業員数 (人)	15, 910	15, 670	15, 324	14, 982	14, 654
一人当たり営業収益 (万円)	2, 175	2, 243	2, 327	2, 535	3, 333
労働生産性 (万円)	1, 197	1, 215	1, 201	1, 198	1, 721
一人当たり人件費 (万円)	942	984	1, 030	1, 094	1, 162
労働分配率 (%)	78. 1	81. 0	85. 8	91. 3	67. 5

NH K年鑑より作成。

VI 内部留保分析

企業は利益の獲得とともに、その利益の留保に努めようとする。利益は公表されるが、これには配当を伴う部分もあるので、企業（特に大企業）は、利益に配当を附属させないための「利益操作」をする。すなわち、本来、利益であるはずのものまで費用として計算する会計処理を行うのである。これを考慮にいて、内部留保分析を行う。なお、利益の費用化は、減価償却費、退職給与引当金、貸倒引当金が挙げられるが、これらすべてが利益ではなく、真に費用として必要な場合もあることは、留意しておかなければならない。朝日放送については、資料の関係で計算が不能であった。

1 内部留保のフローとストック

内部留保フローは、期間合計額として発生し、損益計算項目にもとづいて測定される。フローとして発生した内部留保は、順次ストックとして企業内に蓄積されてゆく。その金額は貸借対照表項目にもとづいて測定される。

表1-1 日本テレビにおける内部留保フローの推移（単位：百万円、カッコ内％）

摘要/決算年	1987年	1988年	1989年	1990年	1991年
①当期純利益	3,422	5,461	7,805	9,011	10,176
②配当金等の社外流出額	814	928	1,235	1,406	1,368
③公表利益留保	2,608	4,533	6,570	7,605	8,808
④公表利益留保率	(34.4)	(47.1)	(59.1)	(50.7)	(59.8)
⑤減価償却費	3,269	3,142	3,497	3,918	4,351
⑥退職給与引当金繰入額	1,523	1,708	713	3,131	1,230
⑦貸倒引当金繰入額	185	247	331	333	329
⑧制度的留保	4,977	5,097	4,541	7,382	5,910
⑨制度的留保率	(65.6)	(52.9)	(40.9)	(49.3)	(40.2)
⑩内部留保フロー	7,585	9,630	11,111	14,987	14,718
	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)

(注)「決算年」とは、決算のおこなわれた年(すなわち『有価証券報告書総覧』の表紙に記載の年)をさす。

(出所)『有価証券報告書総覧』により計算した。

表1-2 日本テレビにおける内部留保ストックの推移（単位：百万円、カッコ内％）

摘要/決算年	1987年	1988年	1989年	1990年	1991年
①利益準備金	1,269	1,341	1,428	1,544	1,677
②剰余金	41,388	45,961	52,718	60,362	68,968
③公表利益留保	42,657	47,302	54,146	61,906	70,645
④公表利益留保率	(45.9)	(47.6)	(50.7)	(52.7)	(55.3)
⑤減価償却累計額	26,157	27,950	29,330	31,862	34,355
⑥退職給与引当金	22,745	22,817	21,927	22,503	21,559
⑦貸倒引当金	1,305	1,367	1,451	1,233	1,229
⑧制度的留保	50,207	52,134	52,708	55,598	57,143
⑨制度的留保率	(54.1)	(52.4)	(49.3)	(47.3)	(44.7)
⑩内部留保ストック	92,864	99,436	106,854	117,504	127,788
	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)

(注)「決算年」については表1-1を参照のこと。

(出所)『有価証券報告書総覧』により計算した。

表2-1 N H Kにおける内部留保フローの推移（単位：百万円、カッコ内％）

摘要/決算年	1987年	1988年	1989年	1990年	1991年
①公表利益留保	5,805	5,810	8,005	-13,698	36,598
②公表利益留保率	(8.7)	(8.2)	(-13.8)	(-23.6)	(33.4)
③減価償却費	35,262	37,498	36,739	37,686	35,840
④退職給与引当金繰入額	15,808	17,676	19,109	23,486	23,722
⑤貸倒引当金繰入額	10,007	10,013	10,155	10,540	13,562
⑥制度的利益留保	61,077	65,187	66,003	71,812	73,124
⑦制度的利益留保率	(91.3)	(91.8)	(113.8)	(123.6)	(66.6)
⑧内部留保フロー	66,882	70,997	57,998	58,114	109,722
	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)

(注)「決算年」については、表1-1を参照のこと。

科目が特殊なため、以下のような金額集計を行った。

公表利益留保=当期事業収支差金

貸倒引当金繰入額=未収受信料欠損引当金

(出所) N H K 年鑑

表2-2 N H Kにおける内部留保ストックの推移（単位：百万円、カッコ内％）

摘要/決算年	1987年	1988年	1989年	1990年	1991年
①公表利益留保	22,498	18,355	36	-13,662	22,936
②公表利益留保率	(6.8)	(5.2)	(0.0)	(-3.9)	(5.5)
③減価償却累計額	280,599	306,347	331,485	336,242	360,541
④退職給与引当金	15,600	15,940	16,600	18,650	19,950
⑤貸倒引当金	10,007	10,013	10,155	10,540	13,562
⑥制度的留保	306,206	332,300	358,240	365,432	394,053
⑦制度的留保率	(83.2)	(94.8)	(100.0)	(103.9)	(94.5)
⑧内部留保ストック	328,704	350,655	358,276	351,770	416,989
	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)

(注)「決算年」については、表1-1を参照のこと。

科目が特殊なため、以下のような金額集計をおこなった。

公表利益留保=積立金+当期事業収支差金

貸倒引当金=未収受信料欠損引当金

(出所) N H K 年鑑

日本テレビにおいては、円高不況脱出後の好景気にうまく乗り、着実に内部留保フローを確保している。しかも、「当期純利益」の伸びを背景に、驚異的ともいえる伸びをみせている（1987年：約76億円→1991年：約147億円）。そして、この内部留保フローをもとに、内部留保ストックも順調な伸びを示している（1987年：約929億円→1991年：約1278億円）。「制度的留保率」が徐々に低下しているが、これは利益の費用化を抑え、“益だし”に走ったとみるよりもむしろ、合法的な会計処理では圧縮できないほどの利益増加があった、と考えたほうが妥当であろう。

一方、NHKであるが、まず注目すべきは公表利益留保である。NHKは受信料で収入のほとんどをまかなっているため、受信料値上げ以外には、収入の大幅増加はない。その影響が大きくでているといえよう。すなわち、1987年～1990年までは受信料が据え置かれているため、収入の大幅な増加がなく、しかも支出の増加があって、内部留保フローの公表利益留保が急激な低下を示し、1989年にはマイナスにまで転落している。1991年は受信料値上げがあり、一気に約366億円の公表利益留保を確保している（ちなみに、受信料値上げによる増収額は約1068億円）。また、制度的留保率が高すぎるのも、日本テレビのそれと比較すれば顕著である。留保力の基盤がNHKはもろいといえよう。摘要を細かくみると、減価償却については問題ない（日本テレビの累計償却率は40%後半～50%前半、NHKのそれは60%前後で推移）。退職給与引当金と繰入額との差があまりないところをみると、かなりの部分が取り崩されていると考えられる。つまり、「利益の費用化」よりも、真に費用として必要な部分である。NHKの規模が大きいあまりの不利な点といえる。内部留保フローの数値よりも、実態は留保力が弱いといえよう。ちなみに、貸倒引当金については、每期、全額取り崩されているので、フローとストックはつねに一致している。

2 フロー金額とストック増加額の不一致

内部留保フローが内部留保ストックにすべて流れると、ストックの増加額はつねにフローの金額と一致する。しかし実際は、減価償却の廃棄、退職給与の支払い、貸し倒れの発生で、内部留保ストックの取り崩しが行われる。そうすると当然、両者で不一致が表れるのである。

表1-3 日本テレビの内部留保にみるフロー金額とストック増加額の不一致
(単位:百万円)

摘要/決算年	1987年	1988年	1989年	1990年	1991年
①内部留保フロー	7,585	9,630	11,111	14,987	14,718
②内部留保ストック増加額	4,167	6,572	7,418	10,650	10,284
③不一致額	3,418	3,058	3,693	4,337	4,434
④有形固定資産	30,365	36,014	41,486	45,111	47,276

(注)「決算年」については表1-1を参照のこと。

(出所)『有価証券報告書総覧』により計算した。

表2-3 NHKの内部留保にみるフロー金額とストック増加額の不一致 (単位:百万円)

摘要/決算年	1987年	1988年	1989年	1990年	1991年
①内部留保フロー	66,882	70,997	57,998	58,114	109,722
②内部留保ストック増加額	12,098	21,951	7,621	6,506	65,219
③不一致額	54,784	49,046	50,377	64,620	44,503
④有形固定資産	223,895	228,264	235,164	243,023	265,289

(注)「決算年」については表1-1を参照のこと。

(出所)『NHK年鑑』により計算した。

日本テレビでみると、不一致額が約30億円～約40億円の水準で推移し、有形固定資産も順調に増加しているので、スクラップ・アンド・ビルドが確実に行われ続けているといえる。好調な業績を反映しているといえよう。NHKは不一致額は確かに巨額だが、それが有形固定資産の増加につながっていない。有形固定資産が多ければ多いほどよいとはいえないが、ここでの不一致額は前述したように、退職給与や貸し倒れが実際に発生しているためおこった部分が多い。つまり、内部留保フローが発生しても、それが堅実にストックされていないのである。

3 キャッシュ・フロー分析

表1-4 日本テレビにおけるキャッシュ・フローの推移 (単位:百万円、かつこ内%)

摘要/決算年	1987年	1988年	1989年	1990年	1991年
①当期純利益	3,422	5,461	7,805	9,011	10,176
②対前年増加率	(-6.8)	(59.6)	(42.9)	(15.5)	(12.9)
③減価償却費	3,269	3,142	3,497	3,918	4,351
④キャッシュ・フロー	6,691	8,603	11,302	12,929	14,527
⑤対前年増加率	(-2.7)	(28.6)	(31.4)	(14.4)	(12.4)
⑥内部留保フロー	7,585	9,630	11,111	14,987	14,718
⑦対前年増加率	(-1.3)	(27.0)	(15.4)	(34.9)	(-1.8)

(注)「決算年」については表1-1を参照のこと。

対前年増加率=(当年-前年)÷前年×100として計算した。

(出所)『有価証券報告書総覧』により計算した。

表2-4 NHKにおけるキャッシュ・フローの推移 (単位:百万円、かつこ内%)

摘要/決算年	1987年	1988年	1989年	1990年	1991年
①当期純利益	5,805	5,810	8,005	13,698	36,598
②対前年増加率	(-63.9)	(0.1)	(-237.8)	---	---
③減価償却費	35,262	37,498	36,739	37,686	35,840
④キャッシュ・フロー	41,067	43,308	28,734	23,988	72,438
⑤対前年増加率	(-20.9)	(5.1)	(-33.7)	(-16.5)	(202.0)
⑥内部留保フロー	66,882	70,997	57,998	58,114	109,722
⑦対前年増加率	(-12.4)	(6.2)	(-18.3)	(0.2)	(188.8)

(注)「決算年」については表1-1を参照のこと。

対前年増加率=(当年-前年)÷前年×100として計算した。

(出所)『NHK年鑑』により計算した。

まず、日本テレビのキャッシュ・フローの推移をみてみよう。当期純利益の順調な伸びを背景にして、好調を維持している。NHKについては、当期純利益の増減を緩和している。

VII おわりに

以上の5つの分析を通じて、日本テレビの強固な財務体質が浮きぼりにされた。それと比較すると、朝日放送は準キー局としての限界がみうけられる。NHKは民放放送よりも経営体質はよくない。業界事情としては、景気変動の影響をあまりうけない業界といえるが、一方では、民放だけでなくNHKさえも「やらせ問題」が噴出した（『産業経済新聞』1993年2月3日付 夕刊）。視聴率追求が過度になった結果といえるが、社会への影響力を考えたうえでは、倫理性の問題も残されている。“表現の自由”との兼合いが難しいところである。

衛星放送、都市型CATVなどの登場により、テレビ放送の市場規模が2000年には、5兆円強になるという試算が最近出された。（『日本経済新聞』1993年11月18日付 夕刊）つまり市場規模は、これからさらに拡大する余地が残されているわけである。それにつれて、新規参入による競争激化が予想される。今後の放送業界の行方に注目したい。

参考文献

- 野村秀和編 『企業分析』 青木書店 1991年
野村秀和 『日本テレビ、朝日放送』 大月書店 1991年
『NHK年鑑』 （1987年～1992年）
『会社年鑑』 （1987年～1992年）
日本テレビ『有価証券報告書総覧』 （1987年～1992年）

自動車業界の分析

長瀬貴雄 永田健一 森重 淳 山田康裕

目 次

はじめに	127
1章 鳥瞰分析	128
2章 資金運用表の分析	135
3章 生産性の分析	140
4章 内部留保の分析	141
おわりに	145
参考文献&経営データ	146

はじめに

現在の日本の自動車業界には、その広範な関連産業をも含めると、日本の全労働人口の10%以上に当たる650万人もの人が就業している。日本経済への影響は極めて大きく、日本の産業の基幹となっていると言えよう。また産業経済論においては、自動車産業の自立がその国の経済の成熟度を示していると言われる。

私達は、このように一国の経済のパロメーターとして位置づけられる自動車業界について、その現状、そして今後の在り方を研究してみたいと考えた。そのための対象として日本の3大メーカーであるトヨタ自動車、日産自動車、本田技研工業を取り上げ、その分析手法として、主に『有価証券報告書総覧』に基づく財務分析を行うことにした。

構成は大きく4つに分かれている。まず、1章では鳥瞰分析を行い、3社の財務諸表の大まかな流れを把握しようとした。次に2章では資金運用表の分析を試みた。これにより、財務諸表の細部の動きを考察することが狙いである。3章では視点を変え、各社の生産性の分析を行った。これは、各社の生産力を付加価値として考え、それを労働者一人当たりで割った額で比較するものである。最後の4章では3社の内部留保を見てみた。これにより、各社の資金力の比較ができたと思われる。私達は、以上の4つの分析を基にして、自動車業界の総合的な財務分析を行おうと考えたのである。

1 章 鳥瞰分析 82年～92年

トヨタ、日産、本田の各社の全体的な構造や時系列上の変化を把握するために、百分率分析法と趨勢分析法とを行う。百分率分析法とは、ある全体を示す数値、例えば貸借対照表の合計額を100として各項目の合計額対比を求めるものである。また趨勢分析法とは、一定期間の実数の時系列上の変化を各データ項目ごとに観察する手法である。

ここでは、まず3社それぞれにおいて貸借対照表と損益計算書における構成比、趨勢比の特徴を見ていき、最後に3社の比較を行いたいと考える。

1. トヨタ自動車の分析

① B/Sの分析

B/Sの合計額は82年から91年で100.0から284.4の伸びとなっている。資産の部では現金預金、売掛金、商品・製品、長期貸付金の割合が著しく大きくなっている。その中でも、売掛金は100.0から5944.2と驚異的な伸びを示している。この一方、受取手形は100.0から1.0へと激減している。これは販売方針の変更によるものと思われる。また、流動資産と固定資産の比率を見ると、82年には51.2対48.8であったのに対して、90年までは流動資産の方が少し勝るという同じような傾向で推移してきたが、91年には43.9対56.1と固定資産の方が大きくなっている。これはバブル崩壊の影響が出始め、バブル経済期の旺盛な設備投資が重くのしかかってきたものと考えられる。

次に負債の部を見る。まずは、支払手形の割合が小さくなっているのに気付く。その一方で固定負債のその他が目を見張るような伸びを示しているが、これは主に長期前受収益である。基準となった82年の額が相対的にかなり小さかったために、このような伸びになったものであるから大した問題ではななからう。流動負債と固定負債の比率を見てみると、流動負債は減少傾向、固定負債は逆に増加傾向にある。特に、固定負債の増加は新株引受権付社債や転換社債が加わったためと考えられる。

最後に資本の部を見る。B/S合計の約半分をその他の剰余金が占めている。これは内部留保ストックの主要項目であり、この資本蓄積の規模の大きさには驚かされる。更に、資本の部の各項目は、概ね順調な伸びを示しており、トヨタは驚異的な巨大企業と言わざるを得ない。

② P/Lの分析

売上高と売上原価の推移を見ると、売上高以上に売上原価が伸びたため、売上総利益が91年に前年の額を下回っている。更に、販売費・管理費はかなり大きな伸びを示している。しかし他の企業と比べてそれでもかなり低めに押さえられているため、相対的に営業利益の割合は大きい。営業外収益、営業外費用はともに大きな伸びを示しているが、営業外費用の方が特に著しい。これは、社債発行費、社債利息、有価証券評価損、寄付金など、まちまちの理由によるものだと考えられる。なお82年の特別損失は、豊田工業大学運営拠出金によるものである。

2. 日産自動車の分析

① B/Sの分析

B/S合計額は82年から92年で100.0から176.1の伸びを示している。資産は固定資産の伸び(181.3)が流動資産の伸び(170.1)を上回っており、これはこの10年間で設備投資が盛んに行われたことを示すのではないか。これは固定資産の中で建設仮勘定の占める割合がここ2年でおよそ2倍となっていることから明らかである。この流動資産の中で当座資産と棚卸資産の関係を見てみると、当座資産の方は192.9と大きな伸びを示す一方で、棚卸資産は93.4と減少している。これは在庫管理が合理化され、バブルが弾け、売れなくなっても、販売会社のほうに在庫を押し付けていることによるものと思われる。ところで、この10年間の大きな特徴として、当座資産における受取手形の激減と売掛金の激増が挙げられる。この原因ははっきりとはしないが、販売方法の変更によるものと思われる。

次に負債の方をしてみる。まず始めに気付くことは、負債合計の伸びが177.0であるのに対して、固定負債が336.8と2倍近い伸びを示していることである。その中でも社債、長期借入れ金の増加は異常である。これは借金をして設備投資を行うが、それに見合うだけの売上高を達成できていないこと表しているのではないか。つまり経営が悪化しているのである。この固定負債の増加は資産に対する負債の割合を87年以来、一貫して上昇させている。その一方で流動負債の伸びは負債合計の伸びを大幅に下回っている。そしてこの中で特徴的なことは、支払手形の激減と買掛金の激増である。これも当座資産内での受取手形と売掛金の関係と類似しており、手形の割合を小さくしている。いずれにしても、負債面を見る限り日産の財務体質は悪化している。

最後に自己資本をしてみる。資本金、資本準備金は転換社債の株式への転換に伴い、その伸びは資本合計の伸びを大きく上回っている。利益準備金も同様である。しかし、その他剰余金の伸びは資本合計の伸びを下回っており利益の蓄積は進んではいないようである。ところで、このその他剰余金の割合をトヨタと比較してみれば、いかにトヨタの財務体質が強固であるかが明らかになる。91年の比較で、日産のその他剰余金の額が9,801億円、構成比は28.2に対し、トヨタは額で32,734億円、構成比で53.8となっている。日産はトヨタをライバル視しているがこの一点からのみでも、トヨタの圧倒的優位は明らかである。

②P/Lの分析

まず、売上高と売上原価の関係を考察してみる。この10年間の構成比からも分かるとおり、売上原価が81.5から87.2へとかなり上昇している。売上原価が上昇しても販売費・管理費を下げれば営業利益を確保できるのであるが、この販売費・管理費の割合はあまり改善されていない。そのため営業利益が減少し、その減少幅を営業外収益がカバーできていないため経常利益も大幅に減少している。日産は営業成績の悪化に対し、生産性の上昇、つまり売上原価を下げることを目標にはしているが、それと同時に、販売費・管理費の大幅な改善が望まれよう。ライバル会社のトヨタは販売費・管理費が8.2(91年)であるのに対して、12.8というのは高すぎる。いずれにしても、日産は急激に業績を悪化しており、93年の決算では経常利益が初めて赤字となる言われている。バブル経済の絶頂期に拡大路線を採り、大幅な設備投資を行ったが、その直後に訪れた不況のためここまで経営状態が落ち込んだのではないか。現在の自動車業界全般の業績悪化を考えるならば、日産の回復にはまだまだ時間がかかるものと思われる。

3. 本田技研工業の分析

①B/Sの分析

B/Sの合計額は82年から92年で100.0から185.3の伸びとなっている。資産の部では、受取手形が他の2社と同様に激減しているのが目に付く。また、有価証券の上下の激しさが目立っている。これには2つの理由が考えられる。まず第1に、89年まで買い集めてきた有価証券をバブルの波に乗って売り飛ばしたというものだ。第2は、外部企業の株式を順調に買い足していき、20%を超えたために関係会社株式に振り替えたというものである。この上下の動きを見ると、やはり第2の理由のほうが強いのではなからうかと思われる。流動資産と固定資産の比率を見てみると、82年には50.8対49.2とほぼ半分ずつであったのに対し、82年には38.2対61.8と固定資産の方がずっと多くなっている。これは関係会社株式を年々増やしてきたためと考えられる。

次に負債の部を見ると、まず、支払手形が他の2社同様に激減している。それに対応して買掛金は激増している。これは87年から89年くらいにかけて、支払手形勘定から買掛金勘定への振替が行われたからと思われる。また、一年以内長期借入金(短期借入金を含む)の上下が目立っている。それに加えて、社債の増加額も大きい。これは借入金という負債で資金調達を何とかやり繰りをしているという財務基盤の弱さ

の現れであると考えられる。

最後に資本の部を考察する。どの項目もほぼ順調な伸びを示しており、比較的安定していると言えよう。ただ、その中でも任意積立金がやや抜きん出ているのが目立つ。

② P/Lの分析

売上高と売上原価の推移を見てみると、売上高以上に売上原価が伸びたために、売上総利益を圧迫している。更に、販売費・一般管理費の伸びも激しいため91年以降、前年比を下回っている。バブル崩壊以前に販売費・一般管理費が減益の要因となっていることには問題がある。また、特別損失が毎年計上され、更にその額も82年から92年にかけて2倍前後まで伸びているのも問題である。

4. 3社の比較

82年の3社の売上高を見ると、日産はトヨタに近い数字で、本田はおよそその半分であった。更に、売上原価はトヨタより日産の方が低く、売上総利益を見ると日産、トヨタ、本田の順であった。しかし、販売・管理費が日産は高く、構成比でトヨタ、日産、本田がそれぞれ4.6、15.3、18.8と営業利益を圧迫する要因となっていた。その後、トヨタは順調に売上高を伸ばし、売上高の趨勢比は売上原価のそれを上回っている。ところが、日産、本田では売上原価の方が売上高の趨勢比の伸び率を上回っており、販売・管理費は本田で少し改善されたのみである。これによって、トヨタの傑出ぶりが決定的になったのである。

こうして、トヨタは無借金経営で資本の蓄積に勤しみ、日産はトヨタに追いつくべく借金で無理な設備投資を行い、結果として自らの首を絞める羽目となり、本田は借金の借入、返済を繰り返し、可もなく不可もなくという特徴を持つことになった。しかし、3社とも売上原価は概ね上昇し続け営業利益を圧迫している。特に80年代後半において著しい。これは、バブル経済下での高級車ブームによって顧客満足志向が過剰になったためと思われる。そして、最近のバブル経済崩壊の影響により、3社とも減益を余儀され、中でも日産は目を覆うばかりである。今後3社にとってコスト削減などによるリストラが急務となるはずだ。

表1-1 a トヨタ自動車貸借対照表百分率表

(単位: 億円, %)

年/月	1982/6	1987/6	1989/6	1990/6	1991/6					
金額	構成比	金額	構成比	金額	構成比					
(資産の部)										
流動資産	10,938	51.2	20,553	50.7	29,379	55.3	31,711	53.1	26,696	43.9
当座預金	10,356	48.4	16,848	41.6	25,407	47.8	27,991	46.9	23,121	38.0
現金預金	1,180	5.5	8,459	20.9	15,066	28.3	17,788	29.9	12,801	21.0
受取手形	5,002	23.4	4,932	12.2	3.2	0.1	32	0.1	51	0.1
売掛金	3,545	2.5	1,329	3.3	8,648	16.3	9,529	16.0	9,240	15.2
有価証券	3,629	17.0	2,128	5.3	3,637	6.8	3,684	5.9	1,029	1.7
棚卸資産	326	2.5	1,501	3.7	1,551	2.9	1,764	3.0	2,205	3.3
商品・製品	117	0.5	913	2.3	1,950	2.0	1,018	1.6	1,386	2.3
原材料・貯蔵品	224	1.0	181	0.4	270	0.5	236	0.7	318	0.9
その他	143	0.7	2,353	5.8	2,534	5.0	2,158	3.4	1,800	2.6
固定資産	10,443	48.8	19,977	49.3	23,782	44.7	27,973	46.9	31,124	56.7
当座貸当	6,159	28.8	9,821	24.2	10,421	19.6	11,656	19.3	14,450	23.7
有形・構築物	1,905	8.9	2,842	7.0	3,087	5.6	3,286	5.3	4,030	6.9
機械・運搬具	2,408	11.3	3,406	8.4	3,517	6.6	3,911	6.6	4,985	8.1
工具・備品	34	0.2	56	0.1	70	0.1	157	0.1	175	0.1
土地・建物	518	2.4	677	1.7	782	1.5	848	1.4	1,013	1.6
建設費掛定	1,042	4.9	2,309	5.7	2,682	4.7	2,788	4.7	3,194	5.3
投資その他の資産	251	1.2	535	1.3	555	0.7	763	1.3	1,162	1.9
投資有価証券	4,283	20.6	10,156	25.1	13,365	25.1	16,317	27.3	19,692	32.2
関係会社株式	1,846	8.6	3,240	8.2	4,182	7.9	4,913	8.6	6,826	11.5
長期貸付金	1,621	7.6	2,581	6.4	3,823	7.2	4,820	8.1	7,040	11.5
その他	69	0.3	181	0.4	290	0.5	734	1.2	1,585	2.6
負債引当金	746	3.5	4,082	10.1	5,106	9.5	5,899	9.9	4,292	7.1
負債合計	21,382	100.0	40,531	100.0	53,182	100.0	59,684	100.0	60,819	100.0
(負債の部)										
流動負債	7,066	33.0	10,509	26.0	12,027	22.6	15,266	25.6	13,557	22.3
支払手形	754	3.5	213	0.5	14	0.0	18	0.0	14	0.0
買掛金	2,167	10.1	4,006	9.9	5,403	10.2	6,080	10.2	5,865	9.6
未払金	530	2.5	965	2.4	1,403	2.6	2,046	3.4	2,124	3.5
未払費用	830	3.9	1,051	2.6	1,244	2.3	1,435	2.4	1,919	3.2
役員報酬引当金	486	2.3	810	2.0	1,016	1.9	1,142	1.9	1,113	1.8
その他	2,297	10.7	3,461	8.5	2,943	5.5	4,542	7.6	3,028	5.0
固定負債	1,099	5.1	3,958	9.8	9,578	18.0	8,659	14.5	8,608	14.2
新株引受権付社債	—	—	—	—	3,102	5.8	3,102	5.2	3,102	5.1
社債	—	—	2,000	4.9	4,119	7.7	7,023	11.7	2,839	4.7
退職給付引当金	1,096	5.1	1,957	4.8	2,209	4.2	2,407	4.0	2,517	4.1
その他	2	0.0	—	—	146	0.3	96	0.2	148	0.2
負債合計	8,246	38.6	14,467	35.7	21,605	40.6	23,895	40.0	22,166	36.4
(資本の部)										
資本金	1,007	4.7	1,333	3.3	1,873	3.5	2,468	4.1	2,560	4.2
資本準備金	1,599	7.5	1,498	3.7	2,038	3.8	2,632	4.4	2,724	4.5
利益準備金	10,301	48.2	22,892	58.6	27,281	51.3	30,194	50.6	32,734	53.8
その他剰余金	8,720	40.8	20,555	50.7	23,880	44.9	26,245	42.4	29,061	47.8
任意引当金	1,581	7.4	2,345	5.8	3,424	6.4	3,988	6.6	3,673	6.0
当期未処分利益	13,136	61.4	26,064	64.3	31,557	59.4	35,694	60.0	38,654	63.6
資本合計	21,382	100.0	40,531	100.0	53,182	100.0	59,684	100.0	60,819	100.0
負債引当金合計	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
純資産引当金合計	9,615	39.2	16,344	40.3	19,175	36.1	21,046	35.3	22,880	37.6

表1-2 a トヨタ自動車貸借対照表趨勢比

(単位: %)

年/月	1982/6	1987/6	1989/6	1990/6	1991/6
伸長率	前年比	伸長率	前年比	伸長率	前年比
(資産の部)					
流動資産	100.0	187.9	268.6	290.0	7.9
当座預金	100.0	162.7	245.3	270.0	10.2
現金預金	100.0	716.8	1276.5	1503.7	17.8
受取手形	100.0	98.6	1.1	0.6	0.6
売掛金	100.0	325.6	5563.3	6130.4	10.2
有価証券	100.0	58.7	45.1	18.8	58.4
棚卸資産	100.0	285.4	294.9	335.4	13.7
商品・製品	100.0	780.3	906.0	919.7	1.5
原材料・貯蔵品	100.0	220.4	146.6	236.8	61.5
その他	100.0	80.8	184.2	1516.1	17.7
固定資産	100.0	1645.5	242.0	241.0	0.0
当座貸当	100.0	189.9	227.3	287.9	17.6
有形固定資産	100.0	191.3	189.2	189.2	11.9
構築物	100.0	149.2	162.0	172.5	6.4
機械・運搬具	100.0	145.7	146.1	162.4	11.2
工具・備品	100.0	165.7	205.2	188.5	11.2
土地	100.0	231.6	250.9	267.5	6.4
建設費掛定	100.0	213.2	141.1	300.9	11.8
投資その他の資産	100.0	237.1	311.9	266.1	17.5
投資有価証券	100.0	180.9	226.5	297.2	26.1
関係会社株式	100.0	235.7	420.6	1064.0	15.1
長期貸付金	100.0	282.9	547.2	790.8	15.5
その他	100.0	100.0	117.1	142.9	22.0
負債引当金	100.0	189.6	248.6	279.1	12.3
資産合計	100.0	—	—	—	—
(負債の部)					
流動負債	100.0	148.7	144.4	216.0	26.9
支払手形	100.0	50.2	4.5	5.6	28.6
買掛金	100.0	159.5	599.6	674.7	12.5
未払金	100.0	182.1	265.7	385.8	45.8
未払費用	100.0	126.5	149.8	172.7	15.4
役員報酬引当金	100.0	166.5	208.9	234.7	12.4
その他	100.0	150.7	128.1	197.7	54.3
固定負債	100.0	360.1	871.3	785.0	9.9
新株引受権付社債	—	—	100.0	100.0	0.0
社債	100.0	100.0	206.0	151.1	26.6
退職給付引当金	100.0	178.5	201.5	219.5	9.0
その他	100.0	7300.0	4800.0	4800.0	34.2
負債合計	100.0	171.7	262.0	289.8	10.6
(資本の部)					
資本金	100.0	132.4	186.1	245.2	31.8
資本準備金	100.0	93.7	127.5	166.6	29.1
利益準備金	100.0	165.7	157.6	216.7	31.4
その他剰余金	100.0	222.3	264.9	293.1	10.7
任意引当金	100.0	148.3	216.5	249.5	15.3
当期未処分利益	100.0	198.4	240.2	272.5	13.4
資本合計	100.0	189.6	248.6	279.1	12.3
負債引当金合計	100.0	—	—	—	—
純資産引当金合計	100.0	170.0	199.4	218.9	9.8

(出所)「行憲証券報告書」より作成。伸長率は1982年を起点とする。

表1-1b 日産自動車株式会社配分表(単位:億円)

年月	1982/3	1983/3	1984/3	1985/3	1986/3	1987/3	1988/3	1989/3	1990/3	1991/3	1992/3
(資産の部)											
流動資産	9,870	14,137	52.8	16,123	55.5	17,168	55.1	18,382	55.1	16,812	48.4
現金預金	6,795	32.3	9,822	37.1	12,038	41.4	13,294	42.6	14,851	44.5	12,763
受取手形	681	3.3	2,440	9.1	3,454	11.9	3,437	11.0	3,987	11.6	1,952
有価証券	3,754	17.9	4,278	16.0	2,149	7.4	371	1.2	81	0.2	9.6
固定資産	638	3.0	724	2.7	3,550	11.2	5,600	18.0	6,769	20.3	6,654
有形固定資産	1,712	8.1	2,490	9.3	3,179	10.9	3,876	12.4	4,134	12.4	4,061
無形固定資産	2,268	10.9	1,841	6.9	3,117	4.9	1,386	4.5	1,592	4.5	2,233
繰上資産	1,911	9.1	1,542	5.8	1,116	3.8	1,069	3.4	1,130	3.4	1,785
繰上負債	377	1.8	299	1.1	300	1.1	372	1.1	372	1.1	436
繰上負債	787	3.7	2,374	8.9	2,680	9.2	2,486	8.0	2,029	6.1	1,816
繰上負債	1,155	53.0	12,635	47.2	12,948	44.5	14,007	44.9	14,984	44.9	17,927
繰上負債	5,670	27.0	5,901	22.3	5,817	19.3	5,731	18.4	6,030	19.0	6,233
繰上負債	1,064	8.1	1,988	7.4	1,931	6.8	1,369	4.3	1,853	5.7	2,226
繰上負債	2,130	10.1	2,147	8.0	1,968	6.8	1,871	6.0	2,138	6.4	2,791
繰上負債	50	0.2	68	0.3	66	0.2	72	0.2	69	0.2	84
繰上負債	365	1.7	370	1.4	348	1.2	376	1.2	427	1.3	489
繰上負債	999	4.8	1,147	4.3	1,145	3.9	1,152	3.7	1,213	3.6	1,396
繰上負債	433	2.1	241	0.9	180	0.6	421	1.4	588	1.8	1,237
繰上負債	20	0.1	16	0.0	15	0.1	14	0.0	13	0.0	13
繰上負債	5,465	26.0	6,638	24.9	7,316	25.2	8,262	26.5	8,640	25.9	9,660
繰上負債	1,170	5.6	83	0.3	108	0.4	121	0.4	124	0.4	136
繰上負債	1,774	8.4	4,510	16.8	5,325	18.3	6,083	19.5	6,899	20.7	8,547
繰上負債	76	0.4	772	2.9	810	2.8	762	2.4	111	0.0	7
繰上負債	2,445	12.0	2,065	7.7	1,833	6.5	2,658	8.7	4,897	14.4	5,147
繰上負債	487	0.3	1,013	0.4	1,137	0.5	1,175	0.6	1,178	0.6	1,175
繰上負債	21,025	100.0	25,773	100.0	28,071	100.0	31,175	100.0	33,366	100.0	34,739
(負債の部)											
流動負債	8,658	41.1	10,384	41.0	10,800	37.2	11,485	36.8	11,303	33.9	11,263
支払手形	1,280	6.1	1,468	5.5	389	1.3	280	0.9	183	0.5	90
買掛金	1,940	9.2	2,213	8.3	3,250	11.2	3,530	12.6	4,760	14.3	4,799
繰上負債	1,551	7.4	2,955	1.1	3,287	11.2	3,820	12.3	2,265	6.8	2,467
繰上負債	185	0.8	45	0.2	70	0.2	148	0.5	547	1.7	518
繰上負債	741	3.5	833	3.2	1,197	4.1	1,301	4.2	1,688	5.1	1,474
繰上負債	19	0.1	85	0.3	46	0.2	51	0.2	32	0.1	53
繰上負債	846	4.0	920	3.4	744	2.6	786	2.5	840	2.5	826
繰上負債	2,116	10.1	2,444	9.1	1,857	6.4	1,169	3.7	988	3.0	1,117
繰上負債	2,773	13.2	3,129	11.7	4,882	16.8	4,670	15.0	6,306	18.9	7,085
繰上負債	22	0.1	938	3.5	1,589	5.5	1,688	5.4	3,644	10.8	3,967
繰上負債	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
繰上負債	1,218	5.8	78	0.3	1,018	3.5	226	0.7	58	0.1	33
繰上負債	559	2.7	1,268	4.7	1,458	5.0	1,975	6.3	1,768	5.3	2,413
繰上負債	779	3.7	842	3.1	811	2.8	774	2.5	751	2.3	726
繰上負債	3	0.0	6	0.0	7	0.0	124	0.4	116	0.3	116
繰上負債	11,654	55.4	14,113	52.7	15,682	53.9	16,154	51.8	17,669	52.8	18,535
(資本の部)											
資本	817	3.9	1,165	4.4	1,241	4.3	1,905	6.1	2,022	5.8	2,034
資本	1,916	9.1	2,598	9.7	3,177	10.9	3,841	12.3	3,958	11.4	3,970
資本	211	1.0	288	1.1	285	1.0	327	1.0	365	1.1	402
資本	6,387	30.4	8,609	32.2	8,676	29.9	8,947	28.7	9,412	28.2	9,950
資本	5,277	25.1	7,970	29.7	8,102	27.9	8,176	26.2	8,372	25.1	8,866
資本	1,119	5.3	639	2.4	573	2.0	771	2.5	1,040	3.1	935
資本	9,371	44.6	12,600	47.3	13,380	46.1	15,020	48.2	15,756	47.2	16,204
資本	21,025	100.0	25,773	100.0	28,071	100.0	31,175	100.0	33,366	100.0	34,739
繰上負債	8,464	40.3	12,150	45.4	12,955	44.2	13,311	42.7	13,633	40.9	14,175

表1-1b 日産自動車株式会社配分表(単位:億円)

年月	1982/3	1983/3	1984/3	1985/3	1986/3	1987/3	1988/3	1989/3	1990/3	1991/3	1992/3
(負債の部)											
流動負債	8,658	41.1	10,384	41.0	10,800	37.2	11,485	36.8	11,303	33.9	11,263
支払手形	1,280	6.1	1,468	5.5	389	1.3	280	0.9	183	0.5	90
買掛金	1,940	9.2	2,213	8.3	3,250	11.2	3,530	12.6	4,760	14.3	4,799
繰上負債	1,551	7.4	2,955	1.1	3,287	11.2	3,820	12.3	2,265	6.8	2,467
繰上負債	185	0.8	45	0.2	70	0.2	148	0.5	547	1.7	518
繰上負債	741	3.5	833	3.2	1,197	4.1	1,301	4.2	1,688	5.1	1,474
繰上負債	19	0.1	85	0.3	46	0.2	51	0.2	32	0.1	53
繰上負債	846	4.0	920	3.4	744	2.6	786	2.5	840	2.5	826
繰上負債	2,116	10.1	2,444	9.1	1,857	6.4	1,169	3.7	988	3.0	1,117
繰上負債	2,773	13.2	3,129	11.7	4,882	16.8	4,670	15.0	6,306	18.9	7,085
繰上負債	22	0.1	938	3.5	1,589	5.5	1,688	5.4	3,644	10.8	3,967
繰上負債	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
繰上負債	1,218	5.8	78	0.3	1,018	3.5	226	0.7	58	0.1	33
繰上負債	559	2.7	1,268	4.7	1,458	5.0	1,975	6.3	1,768	5.3	2,413
繰上負債	779	3.7	842	3.1	811	2.8	774	2.5	751	2.3	726
繰上負債	3	0.0	6	0.0	7	0.0	124	0.4	116	0.3	116
繰上負債	11,654	55.4	14,113	52.7	15,682	53.9	16,154	51.8	17,669	52.8	18,535
(資本の部)											
資本	817	3.9	1,165	4.4	1,241	4.3	1,905	6.1	2,022	5.8	2,034
資本	1,916	9.1	2,598	9.7	3,177	10.9	3,841	12.3	3,958	11.4	3,970
資本	211	1.0	288	1.1	285	1.0	327	1.0	365	1.1	402
資本	6,387	30.4	8,609	32.2	8,676	29.9	8,947	28.7	9,412	28.2	9,950
資本	5,277	25.1	7,970	29.7	8,102	27.9	8,176	26.2	8,372	25.1	8,866
資本	1,119	5.3	639	2.4	573	2.0	771	2.5	1,040	3.1	935
資本	9,371	44.6	12,600	47.3	13,380	46.1	15,020	48.2	15,756	47.2	16,204
資本	21,025	100.0	25,773	100.0	28,071	100.0	31,175	100.0	33,366	100.0	34,739
繰上負債	8,464	40.3	12,150	45.4	12,955	44.2	13,311	42.7	13,633	40.9	14,175

(出所) 日産自動車株式会社配分表より作成。伸長率は1982年を起点とする。

（編者：馬氏，××）

年/月	1992-2	1992-3	1992-4	1992-5	1992-6	1992-7	1992-8	1992-9	1992-10	1992-11	1992-12	
(東京の部)	金額	増減率	金額	増減率	金額	増減率	金額	増減率	金額	増減率	金額	
支那貿易	4,884	568	4,893	42.6	5,932	41.5	5,591	48.7	5,442	38.5	5,657	38.2
対支那貿易	2,178	271	2,889	25.2	3,132	29.8	3,388	28.2	2,998	28.4	3,358	22.6
対支那輸出	737	91	759	6.1	759	7.2	815	6.9	786	6.7	802	9.2
対支那輸入	1,441	180	2,130	19.1	2,373	22.6	2,573	21.3	2,212	21.7	2,556	20.2
対支那貿易	1,116	14.9	1,132	11.2	1,414	13.4	1,558	13.5	1,088	12.5	2,855	13.0
対支那輸出	3	0.8	569	4.9	1,131	8.7	1,111	5.2	281	2.4	1,359	11.0
対支那輸入	1,093	11.9	1,269	10.2	1,283	10.7	1,447	10.3	787	7.1	2,506	20.6
対支那貿易	72	0.9	118	1.0	158	1.4	137	1.0	161	1.1	243	5.7
対支那輸出	1	0.0	118	1.0	141	1.1	137	1.0	161	1.1	243	5.7
対支那輸入	71	0.9	117	1.0	157	1.3	124	0.9	150	1.0	239	4.4
対支那貿易	484	5.5	885	8.0	861	8.5	854	8.4	557	5.4	558	6.4
対支那輸出	141	1.6	134	1.2	161	1.3	169	1.4	216	1.5	116	1.1
対支那輸入	343	4.0	751	6.8	699	7.2	685	6.9	341	3.2	442	4.4
対支那貿易	3,971	46.2	4,983	57.4	7,338	65.3	8,121	53.3	8,884	81.5	10,538	61.0
対支那輸出	2,518	31.0	4,164	48.2	4,459	39.9	5,081	31.1	5,742	53.5	6,118	12.5
対支那輸入	1,453	17.8	1,819	19.2	2,879	25.4	3,040	19.2	3,142	28.0	4,420	28.5
対支那貿易	728	9.1	1,168	12.8	1,248	9.5	1,411	10.7	1,489	9.9	2,889	9.2
対支那輸出	41	0.5	42	0.4	54	0.4	54	0.4	55	0.4	67	0.5
対支那輸入	687	8.6	1,126	12.4	1,194	9.1	1,357	8.3	1,434	9.5	2,822	20.6
対支那貿易	141	1.7	218	2.0	159	1.3	168	1.2	119	0.9	65	0.4
対支那輸出	69	0.8	54	0.5	132	1.0	117	0.9	115	0.8	65	0.4
対支那輸入	72	0.9	164	1.5	127	1.0	151	0.9	104	0.8	60	0.4
対支那貿易	1,137	13.2	2,022	22.2	2,822	25.2	3,282	20.2	3,748	32.2	3,748	22.6
対支那輸出	1,284	15.6	2,231	24.9	2,451	21.9	2,814	21.1	3,351	29.2	4,418	22.6
対支那輸入	489	5.9	791	8.7	1,371	12.3	1,468	9.1	1,397	12.2	3,330	20.6
対支那貿易	1,045	12.7	1,440	16.3	2,081	19.6	2,272	10.6	2,955	18.9	2,955	28.0
対支那輸出	232	2.8	429	4.8	618	5.7	678	3.7	825	6.9	1,025	2.6
対支那輸入	813	10.0	1,011	11.5	1,463	13.9	1,594	6.9	2,130	12.0	1,930	10.4
対支那貿易	7,936	102.2	11,737	100.6	16,716	149.5	18,716	100.6	18,648	149.5	24,436	100.0
(東京の部)												
支那貿易	3,869	48.4	4,852	42.1	5,119	39.4	5,178	37.6	5,845	34.5	5,119	35.9
対支那貿易	1,894	11.1	1,295	10.5	2,378	19.5	2,915	21.3	3,829	28.7	2,634	19.1
対支那輸出	487	5.6	42	0.4	6	0.1	3	0.0	232	2.0	26	0.2
対支那輸入	1,407	8.9	136	1.2	1,372	19.4	1,912	19.3	2,597	18.7	2,608	19.9
対支那貿易	176	0.2	6	0.1	4	0.0	9	0.1	73	0.4	871	4.5
対支那輸出	16	0.2	6	0.1	4	0.0	9	0.1	73	0.4	871	4.5
対支那輸入	160	0.2	6	0.1	4	0.0	9	0.1	73	0.4	871	4.5
対支那貿易	135	1.7	228	2.0	208	2.2	187	2.2	172	1.9	172	1.9
対支那輸出	135	1.7	228	2.0	208	2.2	187	2.2	172	1.9	172	1.9
対支那輸入	135	1.7	228	2.0	208	2.2	187	2.2	172	1.9	172	1.9
対支那貿易	3,829	15.4	4,821	15.9	5,888	14.6	6,192	13.9	7,255	13.6	7,255	13.3
対支那輸出	382	3.4	914	5.3	933	3.2	911	6.4	1,259	6.4	1,259	6.4
対支那輸入	3,447	12.0	3,907	10.6	4,955	11.3	5,281	10.3	6,036	10.3	6,036	10.3
対支那貿易	280	3.6	619	5.6	939	3.8	17	0.1	15	0.1	41	0.1
対支那輸出	280	3.6	619	5.6	939	3.8	17	0.1	15	0.1	41	0.1
対支那輸入	280	3.6	619	5.6	939	3.8	17	0.1	15	0.1	41	0.1
対支那貿易	382	4.7	482	8.5	504	4.6	669	4.6	553	3.7	553	3.7
対支那輸出	382	4.7	482	8.5	504	4.6	669	4.6	553	3.7	553	3.7
対支那輸入	382	4.7	482	8.5	504	4.6	669	4.6	553	3.7	553	3.7
対支那貿易	5,111	93.9	6,597	57.3	7,818	54.8	7,808	51.7	7,002	51.9	7,582	51.2
対支那輸出	5,111	93.9	6,597	57.3	7,818	54.8	7,808	51.7	7,002	51.9	7,582	51.2
対支那輸入	5,111	93.9	6,597	57.3	7,818	54.8	7,808	51.7	7,002	51.9	7,582	51.2
(東京の部)												
支那貿易	369	4.6	518	5.0	569	5.3	688	15.9	652	5.8	854	15.9
対支那貿易	749	8.4	1,169	11.9	1,257	11.2	1,164	11.2	1,164	11.2	1,164	11.2
対支那輸出	1,016	21.0	2,352	25.5	3,684	29.3	4,697	29.7	4,992	29.3	4,556	39.7
対支那輸入	1,263	17.4	2,611	21.4	3,684	29.3	4,697	29.7	4,992	29.3	4,556	39.7
対支那貿易	2,884	35.1	4,518	42.7	5,991	46.6	6,526	48.3	7,644	49.1	7,232	49.9
対支那輸出	7,956	100.0	11,337	100.0	12,951	100.0	13,786	100.0	14,814	100.0	14,814	100.0
対支那輸入	7,956	100.0	11,337	100.0	12,951	100.0	13,786	100.0	14,814	100.0	14,814	100.0
対支那貿易	7,956	100.0	11,337	100.0	12,951	100.0	13,786	100.0	14,814	100.0	14,814	100.0
対支那輸出	7,956	100.0	11,337	100.0	12,951	100.0	13,786	100.0	14,814	100.0	14,814	100.0
対支那輸入	7,956	100.0	11,337	100.0	12,951	100.0	13,786	100.0	14,814	100.0	14,814	100.0

表 1-2c 本湖停淤量、重值計算表

[illegible]

(出所)『青島經濟學』により作成した。仲野五は1982年を基準とした。その他の選定資産については1982年にこの値付かないため、1987年基準とした。

表1-3 a トヨタ自動車損益計算書百分率表 (単位: 億円, %)

年/月	1982/6	1987/6	1989/6	1990/6	1991/6	前年比
売上高	38,495	100.0	60,250	100.0	85,940	100.0
売上原価	34,416	89.4	52,667	87.4	75,279	87.9
売上総利益	4,079	10.6	7,582	12.6	10,661	12.1
販売費・管理費	2,305	6.0	5,099	8.5	6,373	8.2
営業利益	990	2.6	2,484	4.1	4,288	3.9
営業外収益	223	0.6	382	0.6	511	1.0
営業外費用	3,062	8.0	3,960	6.6	5,743	6.7
経常利益	100.0	—	—	—	—	—
特別利益	—	—	—	—	—	—
特別損失	—	—	—	—	—	—
税引前当期純利益	2,589	6.8	3,869	6.4	5,743	6.7
法人税等引当	1,416	3.7	2,002	3.3	2,447	2.9
当期純利益	1,182	3.1	2,345	3.9	3,296	3.8
当期純利益割合	3.1	3.1	3.9	4.8	3.8	4.3

表1-3 b 日産自動車損益計算書百分率表 (単位: 億円, %)

年/月	1982/3	1987/3	1988/3	1989/3	1990/3	1991/3	1992/3
売上高	31,987	100.0	34,283	100.0	40,656	100.0	42,765
売上原価	25,728	81.5	25,481	80.0	28,823	84.3	27,288
売上総利益	6,259	19.5	4,802	14.0	5,364	13.3	5,477
販売費・管理費	4,916	15.4	4,896	14.3	5,063	12.6	5,128
営業利益	1,343	4.2	906	2.6	1,287	3.2	1,349
営業外収益	926	2.9	1,033	3.0	1,353	3.3	1,290
営業外費用	484	1.5	623	1.8	740	1.8	808
経常利益	1,768	5.6	1,309	3.8	1,897	4.7	1,831
特別利益	17	0.1	58	0.2	94	0.2	111
特別損失	152	0.5	298	0.9	354	0.9	484
税引前当期純利益	1,631	5.2	1,069	3.1	1,637	4.0	1,458
法人税等引当	822	2.6	492	1.4	644	1.6	521
当期純利益	861	2.7	577	1.7	993	2.4	937
当期純利益割合	2.7	2.7	1.7	2.2	2.4	2.2	2.2

表1-3 c 本田技研工業・損益計算書百分率表 (単位: 億円, %)

年/月	1982/2	1987/2	1989/2	1990/2	1991/2	1992/2
売上高	15,441	100.0	23,346	100.0	26,769	100.0
売上原価	12,678	79.2	19,359	83.0	22,124	82.7
売上総利益	2,763	18.0	3,987	17.1	4,645	17.4
販売費・管理費	2,066	13.4	3,059	13.0	3,416	12.8
営業利益	697	4.5	928	4.0	1,229	4.6
営業外収益	287	1.9	354	1.5	255	1.0
営業外費用	472	3.1	656	2.8	932	3.5
経常利益	512	3.3	626	2.7	552	2.1
特別利益	38	0.2	82	0.3	67	0.2
特別損失	463	3.0	766	3.3	778	2.9
税引前当期純利益	212	1.4	262	1.1	241	0.9
法人税等引当	119	0.8	169	0.7	171	0.6
当期純利益	94	0.6	95	0.4	74	0.3
当期純利益割合	0.6	0.6	0.4	0.3	0.3	0.3

表1-4 a トヨタ自動車損益計算書趨勢比

年/月	1982/6	1987/6	1989/6	1990/6	1991/6	前年比
売上高	100.0	155.5	185.8	207.6	222.5	7.1
売上原価	100.0	153.0	180.1	196.7	218.7	11.2
売上総利益	100.0	185.9	243.1	300.9	324.0	7.1
販売費・管理費	100.0	287.4	343.1	388.5	415.6	7.1
営業利益	100.0	107.7	173.8	233.7	336.4	1.2
営業外収益	100.0	191.7	276.2	286.4	336.4	17.4
営業外費用	100.0	171.1	276.2	383.3	421.7	10.1
経常利益	100.0	130.0	186.1	239.7	388.4	10.1
特別利益	—	—	—	—	—	—
特別損失	—	—	—	—	—	—
税引前当期純利益	100.0	134.4	192.4	271.8	421.7	10.1
法人税等引当	100.0	126.1	185.0	254.7	434.4	8.6
当期純利益	100.0	148.3	216.5	274.6	434.4	7.0
当期純利益割合	100.0	148.3	216.5	274.6	434.4	7.0

表1-4 b 日産自動車損益計算書趨勢比

年/月	1982/3	1987/3	1988/3	1989/3	1990/3	1991/3	1992/3
売上高	100.0	107.2	115.9	125.2	137.1	144.7	25.0
売上原価	100.0	114.6	115.9	127.9	137.1	144.7	6.0
売上総利益	100.0	92.6	99.6	107.3	104.5	97.3	116.0
販売費・管理費	100.0	100.0	103.0	117.4	104.5	97.3	116.0
営業利益	100.0	66.3	68.5	103.3	88.1	85.2	116.0
営業外収益	100.0	204.4	140.4	148.1	138.3	157.6	28.0
営業外費用	100.0	128.7	138.8	185.3	173.6	165.2	29.0
経常利益	100.0	66.4	66.7	103.2	92.2	111.1	116.0
特別利益	100.0	341.2	141.8	298.2	353.3	390.4	19.0
特別損失	100.0	188.2	274.3	229.9	308.6	333.6	19.0
税引前当期純利益	100.0	58.0	73.6	90.7	78.9	113.7	116.0
法人税等引当	100.0	59.9	106.9	78.3	63.4	113.7	116.0
当期純利益	100.0	54.1	44.8	99.2	96.8	113.7	116.0
当期純利益割合	100.0	57.1	51.2	82.9	83.6	110.0	116.0

表1-4 c 本田技研工業・損益計算書趨勢比

年/月	1982/2	1987/2	1989/2	1990/2	1991/2	1992/2
売上高	100.0	151.2	170.8	181.3	194.8	198.5
売上原価	100.0	169.4	181.3	189.3	194.8	198.5
売上総利益	100.0	118.2	122.8	122.8	122.8	122.8
販売費・管理費	100.0	198.7	215.5	215.5	215.5	215.5
営業利益	100.0	138.9	133.4	133.4	133.4	133.4
営業外収益	100.0	123.3	95.8	95.8	95.8	95.8
営業外費用	100.0	181.4	181.4	181.4	181.4	181.4
経常利益	100.0	122.3	95.8	95.8	95.8	95.8
特別利益	100.0	181.4	181.4	181.4	181.4	181.4
特別損失	100.0	181.4	181.4	181.4	181.4	181.4
税引前当期純利益	100.0	171.1	171.1	171.1	171.1	171.1
法人税等引当	100.0	171.1	171.1	171.1	171.1	171.1
当期純利益	100.0	171.1	171.1	171.1	171.1	171.1
当期純利益割合	100.0	171.1	171.1	171.1	171.1	171.1

(出所)「東洋経済新報」1992年10月号。損益率は1992年を基準とした。

2 章 資金運用表の分析

貸借対照表の貸方と借方は、資産の調達状況とその資金の運用方法をそれぞれ示している。つまり、貸方は負債という他人資本と、資本という自己資本とから成っているが、この他人、自己資本がどのような資産となって運用されているかを示すのが借方における流動資産、固定資産、そして繰延資産として現れるわけだ。具体的には、この貸方と借方の関係を2期間の貸借対照表のそれぞれの項目の増減を比較して、資金の調達とその運用を考察する。これを表にしたのが、資金運用表である。

私達は、トヨタの3期間、日産と本田のそれぞれ4期間（1. 88年～89年、2. 89年～90年、3. 90年～91年、4. 91年～92年）に渡る資金運用表を作成した。これを各期間ごとに分けて分析してみる。

1. 88年～89年（表2-1 a, b, c 参照）

まず、88年から89年にかけてであるが、この期間はバブル経済の絶頂期にあたる。資金の流入の資産の減少勘定を見ると、各社とも受取手形と製品を減らしている。これは営業が好調で自動車がよく売れたことを示していよう。次に負債の増加勘定を見ると、トヨタの新株引受付社債が気になる。これはワラント債と言われるもので、株価が上がるという保証があれば容易に資金調達が可能となるものであり、いわゆる「財テク」を意味している。バブル経済を如実に反映させた勘定項目であろう。次に引当金勘定を見ると、トヨタは全ての勘定でその額を伸ばしており内部留保の手堅さを示している。その一方で日産と本田は引当金勘定を増やしたり減らしたりする操作を行っているので、安定した内部留保はできていない。今度は資金の運用面を見る。資産の増加勘定では、3社ともに売掛金を大幅に伸ばしている。やはり自動車売上高が好調であったのだろう。また3社ともに、一時所有である有価証券も増やしている。これは手元の資金繰りが楽になり、その余裕分を「財テク」に投入したと見ることができよう。負債の減少勘定では、本田の支払手形の大幅な減少が目につく。トヨタが資金の運用面では資産の増加に大半の資金を振り分けているのに対して、本田はこの支払手形勘定の減少のため、トヨタと正反対の運用を行っている。これは本田の資本構成の改善に貢献しているものと考えられる。

2. 89年～90年（表2-2 a, b, c 参照）

資金の流入面で、まず資産の減少勘定を見るならば、まずトヨタと本田が有価証券の額を減らしていることが分かる。特に本田の減少額が顕著である。またトヨタは前期から引き続きではあるが、長期定期預金を減少させている。この勘定はトヨタのみに見られるものであり、これもトヨタ銀行と呼ばれる豊富な資金力を利用した「財テク」の一種であろう。負債の増加では、あまり目立つことはないが、相変わらずトヨタは全ての引当金勘定を増やしており内部留保の充実に余念がない。資金の運用面では、売掛金を前期と同様、各社ともに伸ばし、また現金及び預金も増えている。それに加えて、機械装置の増加が顕著である。これはバブル経済期の容易な資金調達を利用して、設備投資を行い始めたことを示していよう。この積極性は次期により現れてくる。次に負債の減少を見ると、やはり本田が前期同様、資金の半分近くを費やして、負債の額を減らしている。日産も同じように負債を大幅に減らしてはいるが、大半は短期借入金の減少のみで、他は、引当金勘定の取り崩しという内部留保の操作が大きい。トヨタはほとんど負債の減少は無く、資産の増加に大半の資金が向けられている。

3. 90年～91年（表2-3 a, b, c 参照）

この時期になると各社の資金運用表の様子は大きく様変わりする。これは、この時期にバブル経済が弾けてしまったことに原因がある。資金の流入面の資産の減少勘定では、各社ともに現金及び預金、売掛金を大幅に減少させている。これまでは増加傾向にあったのが、一挙に減少に転落してしまった。また本田は有価証券も前期同様に多額の減少を示している。負債の増加では特に日産の長期借入金の額が気になる。今期の増加額の中では一番であり、ここで獲得した資金を設備投資に回したものと思われる。しかし、

バブル経済が弾け、景気が停滞し始めたにもかかわらず、トヨタは全ての引当金勘定を増やして着実に内部留保を進めていることは忘れてはなるまい。資金の運用面でも、注目すべき特徴が2つある。第1は棚卸資産の増加である。その中でも製品の伸びが大きいの。前期までの好況時に計画した大量生産に見合うだけの販売ができなくなったのであろう。第2は土地、機械装置、建設仮勘定などの設備投資関連の勘定額が軒並み増加していることである。これは前期までの好況時が引き続くと予想した各社が、設備の増強により新たに売上高の拡大をねらったものと思われる。この設備投資とは、いったん実施されれば、最後まで貫徹しなければならないものであり、不景気がやって来たからといっても、すぐには対応できないということを明らかにしている。自動車業界は業界全体として景気の予測を誤り、設備投資の時期を読み間違ったものと思われる。そして、初めて資本の減少勘定がこの資金運用表に現れ、各社ともに当期末処分利益金を減少させている。この期間が前期までの好調時からのターニングポイントであると同時に、これから先に続く不況の時代の幕開けでもあると言えよう。

4. 91年～92年（表2-4 a, b 参照）

ここでは、まだトヨタが集計できなかったのも、日産と本田の2社のみを分析してある。資金の流入面ではその全体額が今までで最も少なくなっている。そして、その資金は他人資本の負債の増加から得たものが多い。日産では社債と長期借入金、本田では一年内償還予定の社債の占める割合が高い。この他人資本からの資金をどこに振り分けているかが問題であろう。日産ではこの資金を資産の増加、特に設備投資関連につぎ込んでいる。つまり売上が期待通りに伸びないため自己資本を拡大することができず、他人資本から借金をしながらバブル時代に計画した設備投資を行わなくてはならないわけだ。ここに日産の苦しさが見れているのではないと思われる。その一方で、本田は獲得した資金の半分以上を負債の減少に回している。その意味からも自動車業界全体が不況に陥ったと言いつつも、まだ本田のほうが日産よりはその深刻度が少なからうと考えられる。

以上が89年から92年に渡る資金運用表の分析である。その大きな流れとしては、バブル時代までの好況時と、それ以後のバブルが弾けた後の不況時とに分けることができると思われる。そして、自動車業界全体が不況に陥っているのは事実ではあるが、その深刻度は各社それぞれに大きく異なるということだ。トヨタは内部留保を確実に進めていることから分かつうりかなり余裕があり、本田もまだ若干は余裕があろう。その一方で、日産は時期を誤った大規模な設備投資の悪影響がストレートに財務の悪化に現れていると思われる。

表2-1a トヨタ自動車の資金運用表 (88~89) (単位: 百万円)

(Ⅰ) 資金の流入		(2) 負債の増加	
(1) 資産の減少		買掛金	
受取手形	586,068	未払金	98,579
商品・製品	4,852	未払費用	36,474
仕掛品	414	製品保証引当金	7,278
譲受月賦手形・債権	51,186	預り金	2,622
構築物	398	預り金	1,084
従業員長期貸付金	5,804	従業員預り金	9,262
長期定期預金	88,879	賞与引当金	1,160
その他の固定資産	85	前受収益	5,010
	737,686	新株引受権付社債	192,448
		転換社債	214,432
		退職給与引当金	8,996
		長期前受収益	14,614
		貸倒引当金	3,293
			595,252
		(3) 資本の増加	
		資本金	52,780
		資本準備金	52,733
		利益準備金	2,699
		別途積立金	180,000
		当期末処分利益金	70,554
			358,766
			1,691,704

(Ⅱ) 資金の運用		(2) 負債の減少	
(1) 資産の増加		支払手形	
現金及び預金	423,559	未払事業税等	18,593
売掛金	736,308	未払法人税等	11,559
有価証券	30,426	未払物品税	56,437
原材料	1,437	その他の流動負債	100,907
貯蔵品	413		434
短期貸付金	25,843		187,930
その他の流動資産	8,901	(3) 資本の減少	
建物	15,464	海外投資等損失準備金	98
機械装置	31,180	特別償却準備金	83
車両運搬具	1,602	固定資産圧縮積立金	14
工具器具備品	9,852		195
土地	20,278		1,691,704
建設仮勘定	1,147		
投資有価証券	52,375		
関係会社株式	37,655		
関係会社社債	42,923		
長期貸付金	7,082		
関係会社長期貸付金	57,134		
	1,503,579		

表2-2a トヨタ自動車の資金運用表 (89~90) (単位: 百万円)

(Ⅰ) 資金の流入		(2) 負債の増加	
(1) 資産の減少		支払手形	
受取手形	2,398	買掛金	374
有価証券	95,481	未払金	67,695
譲受月賦手形・債権	122,280	未払事業税等	64,264
車両運搬具	1,255	未払法人税等	31,296
関係会社社債	15,251	未払費用	104,588
長期定期預金	23,791	製品保証引当金	19,071
	260,456	預り金	14,955
		従業員預り金	8,263
		賞与引当金	12,562
		その他の流動負債	711
		退職給与引当金	64
		貸倒引当金	19,749
			855
			344,447
		(3) 資本の増加	
		資本金	59,465
		資本準備金	59,395
		利益準備金	13,500
		海外投資等損失準備金	280
		固定資産圧縮積立金	462
		別途積立金	238,000
		当期末処分利益金	52,440
			423,542
			1,028,445

(Ⅱ) 資金の運用		(2) 負債の減少	
(1) 資産の増加		現金及び預金	
現金及び預金	268,162	転換社債	109,602
売掛金	88,147	長期前受収益	5,011
商品・製品	1,606		114,613
原材料	2,359	(3) 資本の減少	
仕掛品	16,626	特別償却準備金	283
貯蔵品	719		283
短期貸付金	71,498		1,028,445
その他の流動資産	4,124		
建物	19,500		
構築物	462		
機械装置	39,344		
工具器具備品	6,542		
土地	18,021		
建設仮勘定	40,881		
投資有価証券	73,109		
関係会社株式	99,645		
長期貸付金	44,429		
従業員長期貸付金	365		
関係会社長期貸付金	104,669		
その他の固定資産	13,341		
	913,549		

表2-3a トヨタ自動車の資金運用表 (90~91) (単位: 百万円)

(Ⅰ) 資金の流入		(2) 負債の増加	
(1) 資産の減少		未払金	
現金及び預金	494,742	製品保証引当金	7,785
売掛金	28,937	預り金	15,425
譲受月賦手形・債権	76,100	賞与引当金	4,237
短期貸付金	5,883	前受収益	3,142
関係会社長期貸付金	60,997	退職給与引当金	642
長期定期預金	110,137	退職給与引当金	11,047
	776,796	その他の固定負債	8,007
		貸倒引当金	1,175
			51,460
		(3) 資本の増加	
		資本金	9,189
		資本準備金	9,182
		利益準備金	14,036
		海外投資等損失準備金	558
		固定資産圧縮積立金	1,302
		別途積立金	280,000
			314,267
			1,142,523

(Ⅱ) 資金の運用		(2) 負債の減少	
(1) 資産の増加		支払手形	
受取手形	1,893	買掛金	456
有価証券	34,635	未払事業税等	21,375
商品・製品	31,028	未払法人税等	37,018
原材料	4,454	未払費用	137,753
仕掛品	8,232	従業員預り金	2,550
貯蔵品	424	従業員預り金	2,844
前受金	2,437	その他の流動負債	78
その他の流動資産	22,119	転換社債	18,371
建物	73,895	長期前受収益	2,764
構築物	1,368		223,209
機械装置	103,525	(3) 資本の減少	
車両運搬具	1,804	特別償却準備金	261
工具器具備品	16,488		27,577
土地	40,611	当期末処分利益金	27,838
建設仮勘定	39,841		1,142,523
投資有価証券	191,240		
関係会社株式	221,985		
関係会社社債	2,804		
関係会社出資金	370		
長期貸付金	85,054		
従業員長期貸付金	1,063		
その他の固定資産	6,160		
	891,476		

(出所)『有価証券報告書縮覧』より作成。

表2-1 b 日産自動車の資金運用表 (88~89)

(単位: 百万円)

(1) 資金の流入		(2) 負債の増加	
(1) 資産の減少			
現金及び預金	1,750	買掛金	67,987
受取手形	177,708	短期借入金	57,077
製品	15,213	未払金	7,779
原材料	17	未払費用	10,455
その他の流動資産	17,913	前受金	521
建物	6,418	預り金	1,003
構築物	828	従業員預り金	4,194
機械装置	9,531	設備関係支払手形	950
商標権	1	社債	10,000
施設利用権	118	長期借入金	51,764
長期貸付金	4,789	長期預り金	4
従業員に対する貸付金	1,565	貸倒引当金	20,513
	235,851		232,247
(1) 資金の運用		(3) 資本の増加	
(1) 資産の増加			
売掛金	234,417	資本金	66,401
有価証券	69,688	資本準備金	66,439
仕掛品	10,483	利益準備金	3,191
貯蔵品	2,929	任意積立金	7,282
前渡金	587	当期末処分利益金	19,854
前払費用	5,868		163,167
関係会社短期貸付金	9,184		631,265
車両運搬具	630		
工具器具備品	2,788		
土地	710		
建設仮勘定	24,037		
特許権	85		
借地権	7		
投資有価証券	1,283		
関係会社株式	75,815		
関係会社社債	4,889		
関係会社長期貸付金	17,810		
長期前払費用	2,920		
その他	1,988		
	466,748		

(II) 資金の運用

(1) 資産の増加	
売掛金	234,417
有価証券	69,688
仕掛品	10,483
貯蔵品	2,929
前渡金	587
前払費用	5,868
関係会社短期貸付金	9,184
車両運搬具	630
工具器具備品	2,788
土地	710
建設仮勘定	24,037
特許権	85
借地権	7
投資有価証券	1,283
関係会社株式	75,815
関係会社社債	4,889
関係会社長期貸付金	17,810
長期前払費用	2,920
その他	1,988
	466,748

表2-2 b 日産自動車の資金運用表 (89~90)

(単位: 百万円)

(1) 資金の流入		(2) 負債の増加	
(1) 資産の減少			
受取手形	28,960	買掛金	82,979
前払費用	2,131	一年以内返済予定長期借入金	5,538
関係会社短期貸付金	47,387	未払金	39,927
その他の資産	26,795	未払費用	38,737
車両運搬具	271	未払法人税等	38,943
特許権	11	預り金	1,632
借地権	7	従業員預り金	5,470
施設利用権	92	前受収益	4,355
関係会社出資金	7,663	製品保証引当金	1,033
長期貸付金	75,108	設備関係支払手形	1,015
従業員に対する長期貸付金	1,256	社債	191,590
	189,681	長期納税引当金	1,117
		長期前受収益	10,438
		長期預り金	222
			422,996
(1) 資金の運用		(3) 資本の増加	
(1) 資産の増加			
現金及び預金	43,026	資本金	11,666
売掛金	116,956	資本準備金	11,669
有価証券	25,825	利益準備金	3,749
製品	890	任意積立金	19,589
原材料	1,672	当期末処分利益金	26,891
仕掛品	5,321		73,574
貯蔵品	2,561		686,251
前渡金	73		
建物	2,241		
構築物	3,017		
機械装置	26,880		
工具器具備品	5,065		
土地	6,055		
建設仮勘定	16,768		
投資有価証券	299		
関係会社株式	81,590		
関係会社社債	892		
関係会社長期貸付金	20,523		
長期前払費用	5,140		
その他	4,007		
	368,731		

(II) 資金の運用

(1) 資産の増加	
現金及び預金	43,026
売掛金	116,956
有価証券	25,825
製品	890
原材料	1,672
仕掛品	5,321
貯蔵品	2,561
前渡金	73
建物	2,241
構築物	3,017
機械装置	26,880
工具器具備品	5,065
土地	6,055
建設仮勘定	16,768
投資有価証券	299
関係会社株式	81,590
関係会社社債	892
関係会社長期貸付金	20,523
長期前払費用	5,140
その他	4,007
	368,731

表2-3 b 日産自動車の資金運用表 (90~91)

(単位: 百万円)

(1) 資金の流入		(2) 負債の増加	
(1) 資産の減少			
現金及び預金	191,545	買掛金	3,925
売掛金	21,509	短期借入金	27,394
有価証券	7,338	一年以内償還予定の社債	35,000
前渡金	397	未払金	6,048
関係会社短期貸付金	41,788	前受金	3,843
特許権	7	預り金	1,323
商標権	1	前受収益	637
施設利用権	51	製品保証引当金	114
関係会社社債	1,219	設備関係支払手形	320
長期貸付金	210	社債	18,265
従業員に対する長期貸付金	1,247	長期借入金	64,433
関係会社長期貸付金	45,104	長期納税引当金	2,566
	310,416	長期預り金	617
		貸倒引当金	1,294
			165,779
(1) 資金の運用		(3) 資本の増加	
(1) 資産の増加			
受取手形	1,416	資本金	1,029
製品	38,016	資本準備金	1,029
原材料	4,397	利益準備金	3,758
仕掛品	27,396	任意積立金	49,474
貯蔵品	2,199		55,290
前払費用	5,169		531,485
その他の資産	7,452		
建物	30,223		
構築物	4,104		
機械装置	65,185		
車両運搬具	1,425		
工具器具備品	6,167		
土地	18,290		
建設仮勘定	64,820		
借地権	150		
投資有価証券	1,282		
関係会社株式	164,821		
長期前払費用	5,273		
その他	258		
	449,023		

(II) 資金の運用

(1) 資産の増加	
受取手形	1,416
製品	38,016
原材料	4,397
仕掛品	27,396
貯蔵品	2,199
前払費用	5,169
その他の資産	7,452
建物	30,223
構築物	4,104
機械装置	65,185
車両運搬具	1,425
工具器具備品	6,167
土地	18,290
建設仮勘定	64,820
借地権	150
投資有価証券	1,282
関係会社株式	164,821
長期前払費用	5,273
その他	258
	449,023

表2-4 b 日産自動車の資金運用表 (91~92)

(単位: 百万円)

(1) 資金の流入		(2) 負債の増加	
(1) 資産の減少			
現金及び預金	12,762	買掛金	6,177
受取手形	6,871	一年以内返済予定長期借入金	35,032
製品	4,146	一年以内償還予定の社債	46,367
仕掛品	23,173	社債	128,023
前渡金	11	長期借入金	99,386
関係会社短期貸付金	66,567	長期納税引当金	2,289
その他の資産	29,226	長期預り金	1,541
工具器具備品	3,198		318,815
特許権	11		
借地権	162		
長期貸付金	224		
従業員に対する貸付金	1,328		
	147,679		
(1) 資金の運用		(3) 資本の増加	
(1) 資産の増加			
売掛金	20,517	資本金	169
有価証券	41,240	資本準備金	169
原材料	15,586	利益準備金	3,758
貯蔵品	2,053	任意積立金	9,729
前払費用	9,436	当期末処分利益金	5,192
未収入金	33,814		19,017
建物	33,323		485,551
構築物	3,564		
機械装置	64,522		
車両運搬具	263		
土地	11,881		
建設仮勘定	4,055		
商標権	8		
施設利用権	30		
投資有価証券	784		
関係会社株式	46,051		
関係会社社債	1,865		
関係会社長期貸付金	11,685		
長期前払費用	3,584		
その他	28,915		
	338,156		

(II) 資金の運用

(1) 資産の増加	
売掛金	20,517
有価証券	41,240
原材料	15,586
貯蔵品	2,053
前払費用	9,436
未収入金	33,814
建物	33,323
構築物	3,564
機械装置	64,522
車両運搬具	263
土地	11,881
建設仮勘定	4,055
商標権	8
施設利用権	30
投資有価証券	784
関係会社株式	46,051
関係会社社債	1,865
関係会社長期貸付金	11,685
長期前払費用	3,584
その他	28,915
	338,156

(2) 負債の減少	
支払手形	131
短期借入金	60,996
未払金	8,908
未払費用	11,723
未払法人税等	14,393
前受金	1,721
預り金	1,342
従業員預り金	101
前受収益	746
製品保証引当金	2,465
設備関係支払手形	1,766
転換社債	389
退職給付引当金	1,005
長期前受収益	4,501
貸倒引当金	97,165
	147,352
	485,558

(出所) 『有価証券報告書経覧』より作成。

表2-1 c 本田技研工業の資金運用表 (88~89)

(単位: 百万円)

(I) 資金の流入

(1) 資産の減少	
現金及び預金	21,622
受取手形	3,345
製品	7,608
仕掛品	41
短期貸付金	14,555
関係会社短期貸付金	197
その他の流動資産	727
工具、器具、備品	61
商標権	1
その他の無形固定資産	27
出資金	1
長期貸付金	19
関係会社長期貸付金	189
関係会社長期貸付金	1,911
社債発行差金	24
	60,328

(2) 負債の増加	
買掛金	95,461
一年内返済予定社債	21,156
未払金	24,716
未払物品税	370
未払費用	17,413
前受収益	3,353
貸与引当金	1,604
従業員預り金	2,953
その他の流動負債	1,740
社債	41
長期前受収益	43,305
長期前受収益	9,795
その他の固定負債	3,947
	225,754
(3) 資本の増加	
資本金	5,582
資本準備金	7,122
利益準備金	1,128
任意積立金	17,526
当期末処分利益金	23,883
	55,241
	331,523

(II) 資金の運用

(1) 資産の増加	
光掛金	23,124
有価証券	15,218
自己株式	311
販売用部品	702
原材料	97
仕掛品	4,281
貯蔵品	40
前受金	755
前払費用	5,233
未収入金	2,718
建物	14,746
構築物	821
車両運搬具	12,996
土地	1,362
建設仮勘定	9,170
借地権	5,709
投資有価証券	2,217
関係会社株式	11,352
長期前払費用	1,898
敷金	4,007
その他の投資	280
	117,050

(2) 負債の減少	
支払手形	183,186
一年内返済予定長期借入金	439
一年内期限到来転換社債	268
未払法人税等	7,919
未払事業税等	1,545
前受金	72
預り金	1,692
製品保証引当金	2,444
設備関係支払手形	7,440
転換社債	7,894
長期借入金	668
貸倒引当金	808
	214,275
	331,325

表2-2 c 本田技研工業の資金運用表 (89~90)

(単位: 百万円)

(I) 資金の流入

(1) 資産の減少	
有価証券	42,155
自己株式	342
製品	6,673
仕掛品	340
前受金	527
前払費用	4,841
短期貸付金	7
建設仮勘定	1,054
商標権	45
出資金	1
従業員長期貸付金	189
関係会社長期貸付金	1,670
その他の投資	5,633
社債発行差金	11
	63,489

(2) 負債の増加	
買掛金	37,733
一年内期限到来転換社債	29,950
未払法人税等	314
未払事業税等	934
未払費用	1,483
前受金	448
預り金	2,197
前受収益	343
貸与引当金	1,827
従業員預り金	1,563
長期借入金	1,354
長期スワップ債務	43,118
長期納税引当金	1,875
その他の固定負債	436
	123,575
(3) 資本の増加	
資本金	11,930
資本準備金	12,933
利益準備金	1,330
任意積立金	38,853
	65,046
	252,120

(II) 資金の運用

(1) 資産の増加	
現金及び預金	5,712
受取手形	207
光掛金	31,848
販売用部品	421
原材料	2,093
貯蔵品	531
関係会社短期貸付金	388
未収入金	1,584
その他の流動資産	4,202
建物	8,584
構築物	1,185
機械、装置	23,066
車両運搬具	239
工具、器具、備品	1,540
土地	7,711
借地権	353
その他の無形固定資産	147
投資有価証券	4,329
関係会社株式	21,680
長期貸付金	15
長期前受収益	6,222
長期前払費用	8,139
敷金	3,392
	133,886

(2) 負債の減少	
支払手形	1,228
一年内返済予定長期借入金	492
一年内期限到来転換社債	26,430
未払金	15,901
未払物品税	23,197
製品保証引当金	767
設備関係支払手形	1,941
その他の流動負債	9
社債	6,150
転換社債	37,186
長期前受収益	3,289
貸倒引当金	1,145
	117,741
(3) 資本の減少	
当期末処分利益金	484
	494
	252,121

表2-3 c 本田技研工業の資金運用表 (90~91)

(単位: 百万円)

(I) 資金の流入

(1) 資産の減少	
現金及び預金	376
受取手形	15,929
有価証券	11,022
前払費用	560
未収入金	1,391
機械、装置	6,197
建設仮勘定	260
特許権	11
従業員長期貸付金	3
関係会社長期貸付金	1,092
長期前受収益	39
敷金	214
その他の投資	6
社債発行差金	60,103

(2) 負債の増加	
買掛金	11,293
一年内返済予定長期借入金	29,878
未払法人税等	2,890
未払事業税等	636
未払費用	6,097
製品保証引当金	9,507
貸与引当金	2,002
社債	38,650
長期借入金	22,452
長期前受収益	1,807
長期前受収益	5,827
その他の固定負債	408
貸倒引当金	130,505
(3) 資本の増加	
資本金	4,165
資本準備金	4,156
利益準備金	1,357
任意積立金	37,484
	47,762
	245,370

(II) 資金の運用

(1) 資産の増加	
受取手形	343
自己株式	8
製品	12,640
販売用部品	7,200
原材料	2,045
仕掛品	2,337
貯蔵品	653
前受金	143
短期貸付金	19
関係会社短期貸付金	9,339
その他の流動資産	855
建物	20,629
構築物	3,545
車両運搬具	658
工具、器具、備品	1,025
土地	5,619
借地権	1
商標権	2
実用新案権	22
その他の無形固定資産	19
投資有価証券	6,918
関係会社株式	19,204
長期前払費用	2,149
敷金	3,117
	161,490

(2) 負債の減少	
支払手形	28
一年内返済予定社債	4,800
一年内期限到来転換社債	29,950
未払金	1,582
前受金	460
預り金	4,893
前受収益	227
設備関係支払手形	30,444
従業員預り金	1,773
その他の流動負債	175
転換社債	3,289
長期前受収益	77,902
(3) 資本の減少	
当期末処分利益金	5,878
	5,978
	245,370

表2-4 c 本田技研工業の資金運用表 (91~92)

(単位: 百万円)

(I) 資金の流入

(1) 資産の減少	
受取手形	349
自己株式	1
製品	17,549
仕掛品	2,583
仕掛品	2,990
貯蔵品	372
前受金	864
前払費用	1,435
短期貸付金	13
関係会社短期貸付金	8,620
未収入金	2,921
その他の流動資産	157
構築物	511
機械、装置	20,031
建設仮勘定	5,359
実用新案	5
その他の無形固定資産	89
従業員長期貸付金	109
長期前受収益	3,542
長期前払費用	2,911
その他の投資	112
社債発行差金	6
	70,529

(2) 負債の増加	
買掛金	77,516
一年内期限到来転換社債	113
未払法人税等	1,395
前受金	361
製品保証引当金	9,524
貸与引当金	1,453
長期借入金	1,776
	92,138
(3) 資本の増加	
資本金	70
資本準備金	70
利益準備金	1,361
任意積立金	31,478
	32,979
	185,636

(II) 資金の運用

(1) 資産の増加	
現金及び預金	3,041
受取手形	25,537
有価証券	1,921
販売用部品	5,929
原材料	1,515
仕掛品	179
車両運搬具	565
工具、器具、備品	11,597
土地	62
特許権	492
借地権	1
商標権	1
投資有価証券	5,657
関係会社株式	10,581
長期貸付金	1
関係会社長期貸付金	68
敷金	3,120
	85,266

(2) 負債の減少	
支払手形	394
買掛金	19,411
一年内返済予定長期借入金	28,582
未払金	9,810
未払事業税等	779
未払費用	5,329
預り金	55
前受収益	187
設備関係支払手形	539
その他の流動負債	322
社債	18,866
転換社債	255
長期前受収益	3,217
長期前受収益	3,783
その他の固定負債	4,617
貸倒引当金	2,126
	86,252
(3) 資本の減少	
当期末処分利益金	14,131
	14,131
	185,636

(出所)『有価証券報告書』より作成。

3 章 生産性の分析

表3-1 トヨタ自動車における生産性の分析

年／月	1987/6	1989/6	1990/6	1991/6	1992/3
従業員人数(人)	64,797	67,814	70,841	71,927	
一人当たりの売上高(円)	93,557	107,444	115,276	119,066	
労働生産性(円)	22,422	25,158	23,666	21,240	
一人当たりの人件費(円)	6,294	6,738	7,159	7,464	
労働分配率(%)	28.1	26.8	30.3	35.1	

表3-2 日産自動車における生産性の分析

年／月	1987/3	1989/3	1990/3	1991/3	1992/3
従業員人数(人)	56,138	52,068	54,144	56,148	56,269
一人当たりの売上高(円)	61,087	68,759	74,021	74,358	75,895
労働生産性(円)	13,529	16,003	13,221	13,220	12,826
一人当たりの人件費(円)	5,778	6,380	7,084	7,360	7,375
労働分配率(%)	42.7	39.9	53.6	55.7	57.5

表3-3 本田技研工業における生産性の分析

年／月	1987/3	1989/3	1990/3	1991/3	1992/3
従業員人数(人)	29,461	29,869	30,674	31,479	31,591
一人当たりの売上高(円)	79,245	88,276	89,617	88,956	92,148
労働生産性(円)	14,575	15,543	13,324	13,562	13,177
一人当たりの人件費(円)	6,117	6,514	6,916	7,221	7,497
労働分配率(%)	42.0	42.0	51.9	53.2	56.9

(注)トヨタ自動車の1992年の分析はまだ『有価証券報告書』が発行されていないので分析できなかった。

(出所)東洋経済新報社『財務カルテ』1992年版より作成。

但し、付加価値は加算式で計算している。

付加価値＝人件費＋賃借料＋差税公課＋支払特許料＋減価償却実施額＋営業利益

「労働生産性」とは付加価値／従業員人数で示されるが、この数値を見てもトヨタの安定性は際立っている。他の2社と比較しておおよそ8千円くらいもの開きがある。その反面、日産は従業員人数では本田を大きく上回っているにもかかわらず、その労働生産性は低い。つまり規模の経済を追求しきれていないと思われる。この面での効率性を高めることが必要ではなからうか。また「一人当たりの人件費」で見ると、日産自動車が他社の2社と比較して、急激にその額を伸ばしている。これは「販売・管理費」という間接費の増大を生むことにつながるのであるから、この点も警戒すべきだろう。そして、これは「労働分配率」＝人件費総額／付加価値の数値にも表れており、特に日産は55%を超えていることからその経営状況は悪化しているとするのが妥当であろう。そして、日産の経営状況を好転させていくには、生産性という直接費の面のみならず、人件費を含めた間接費にも注意していくべきではなからうか。また「労働分配率」が低いということはその分、企業にとっての人件費が相対的に少ないことを意味するのであるから、その意味でもトヨタは自己の内部留保の蓄積を優位に進めることができるとと思われる。

4 章 内部留保の分析

表4-1a トヨタ自動車の内部留保フローの推移

(単位: 百万円, かつこ内%)

摘要/決算年	1984年	1985年	1986年	1987年	1988年	1989年	1990年	1991年
①当期純利益	251,567	308,309	255,185	200,208	238,006	305,863	360,803	329,618
②配当金等の社外流出額	40,356	47,443	49,791	49,787	49,866	53,351	58,494	64,715
③公表利益留保 (①-②)	211,211	260,866	205,394	150,421	188,140	252,512	302,309	264,903
④公表利益留保率 (③÷①)	(50.0)	(54.8)	(45.9)	(35.8)	(40.4)	(47.5)	(47.9)	(42.6)
⑤減価償却費	169,360	174,373	204,507	230,947	236,637	238,869	276,827	310,961
⑥退職給与引当金繰入額	17,850	21,264	19,059	20,467	21,183	17,287	28,442	21,084
⑦貸倒引当金繰入額	23,792	19,433	18,570	18,010	19,984	23,277	24,132	25,307
⑧制度的留保 (⑤+⑥+⑦)	211,002	215,070	242,136	269,424	277,804	279,433	329,401	357,352
⑨制度的留保率 (⑧÷①)	(50.0)	(45.2)	(54.1)	(64.2)	(59.6)	(52.5)	(52.1)	(57.4)
⑩内部留保フロー (③+⑧)	422,213	475,936	447,530	419,845	465,944	531,945	631,710	622,255
	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)

表4-2a トヨタ自動車の内部留保ストックの推移

(単位: 百万円, かつこ内%)

摘要/決算年	1984年	1985年	1986年	1987年	1988年	1989年	1990年	1991年
①利益準備金	31,145	31,737	33,324	33,324	33,362	36,061	49,561	63,597
②剰余金	1,670,468	1,934,442	2,136,916	2,289,998	2,478,177	2,728,536	3,019,435	3,273,458
③公表利益留保 (①+②)	1,701,613	1,966,179	2,170,240	2,323,322	2,511,539	2,764,597	3,068,996	3,337,055
④公表利益留保率 (③÷①)	(54.5)	(56.2)	(56.6)	(55.7)	(55.5)	(56.1)	(56.4)	(56.5)
⑤減価償却累計額	1,249,118	1,346,092	1,466,948	1,634,357	1,779,764	1,917,476	2,104,584	2,288,006
⑥退職給与引当金	147,925	164,053	179,091	195,771	211,982	220,978	240,727	251,774
⑦貸倒引当金	24,448	23,713	19,226	18,666	22,315	25,608	26,463	27,638
⑧制度的留保 (⑤+⑥+⑦)	1,421,491	1,533,858	1,665,265	1,848,794	2,014,061	2,164,062	2,371,774	2,567,418
⑨制度的留保率 (⑧÷①)	(45.5)	(43.8)	(43.4)	(44.3)	(44.5)	(43.9)	(43.6)	(43.5)
⑩内部留保ストック (③+⑧)	3,123,104	3,500,037	3,835,505	4,172,116	4,525,600	4,928,659	5,440,770	5,904,473
	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)

表4-3a トヨタ自動車のフロー金額とストック増加額の不一致

(単位: 百万円)

摘要/決算年	1984年	1985年	1986年	1987年	1988年	1989年	1990年	1991年
①内部留保フロー	422,213	475,936	447,530	419,845	465,944	531,945	631,710	622,255
②内部留保ストック増加額	346,821	376,933	335,468	336,611	353,484	403,059	516,111	463,703
③不一致額 (①-②)	75,392	99,003	112,062	83,234	112,460	128,886	115,599	158,552
④有形固定資産	722,819	768,293	929,393	982,119	962,966	1,042,091	1,165,586	1,443,118

表4-4a トヨタ自動車のキャッシュ・フローの推移

(単位: 百万円, かつこ内%)

摘要/決算年	1984年	1985年	1986年	1987年	1988年	1989年	1990年	1991年
①当期純利益	251,567	308,309	255,185	200,208	238,006	305,863	360,803	329,618
②対前年増加率	(24.9)	(22.6)	(-17.2)	(-21.5)	(18.9)	(28.5)	(18.0)	(-8.7)
③減価償却費	169,360	174,373	204,507	230,947	236,637	238,869	276,827	310,961
④キャッシュ・フロー (①+③)	420,927	482,682	459,692	431,155	474,643	544,732	637,630	640,579
⑤対前年増加率 (④÷③)	(12.3)	(14.7)	(-4.8)	(-6.2)	(10.1)	(14.8)	(17.1)	(0.5)
⑥内部留保フロー	422,213	475,936	447,530	419,845	465,944	531,945	631,710	622,255
⑦対前年増加率	(2.6)	(12.7)	(-6.0)	(-6.2)	(11.0)	(14.2)	(18.8)	(-1.5)

(注) 1 「決算年」とは、決算のおこなわれた年(すなわち『有価証券報告書』の表紙に記載の年)をさす。
 なお、トヨタ自動車の決算日は各年6月30日である。

2 対前年増加率 = (当年 - 前年) ÷ 前年 × 100 として計算した。

(出所) 『有価証券報告書』により計算した。

表4-1b 日産自動車における内部留保フローの推移

(単位: 百万円、カッコ内%)

概要/決算年	1987年	1988年	1989年	1990年	1991年	1992年
①当期純利益	46,606	38,584	63,606	85,377	78,159	54,191
②配当金等の社外流出額	31,032	31,827	34,583	35,406	35,505	35,415
③公表利益留保 (①-②)	15,574	6,757	29,023	49,971	42,654	18,776
④公表利益留保率 (③÷①)	(9.9)	(4.6)	(17.6)	(28.8)	(22.1)	(11.2)
⑤減価償却費	113,462	99,133	87,846	94,409	112,699	142,102
⑥退職給与引当金繰入額	4,743	6,069	5,400	7,138	6,182	6,686
⑦貸倒引当金繰入額	23,090	35,040	42,178	21,856	31,076	492
⑧制度的留保 (⑤+⑥+⑦)	141,295	140,242	135,424	123,403	149,957	149,280
⑨制度的留保率 (⑧÷①)	(90.1)	(95.4)	(82.4)	(71.2)	(77.9)	(88.8)
⑩内部留保フロー (③+⑧)	156,869	146,999	164,447	173,374	192,611	238,886
	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)

表4-2b 日産自動車における内部留保ストックの推移

(単位: 百万円、カッコ内%)

概要/決算年	1987年	1988年	1989年	1990年	1991年	1992年
①利益準備金	28,819	29,527	32,718	36,467	40,225	43,983
②剰余金	860,862	867,566	894,702	941,191	980,107	995,028
③公表利益留保 (①+②)	889,681	897,093	927,420	977,658	1,020,332	1,039,011
④公表利益留保率 (③÷①)	(39.3)	(37.9)	(37.8)	(39.2)	(39.7)	(39.3)
⑤減価償却累計額	1,234,150	1,306,644	1,346,389	1,382,446	1,417,515	1,509,511
⑥退職給与引当金	84,202	81,085	77,369	75,141	62,862	25,697
⑦貸倒引当金	54,158	81,091	101,604	61,568	72,617	71,612
⑧制度的留保 (⑤+⑥+⑦)	1,372,510	1,468,820	1,525,362	1,519,155	1,552,994	1,606,820
⑨制度的留保率 (⑧÷①)	(60.7)	(62.1)	(62.2)	(60.8)	(60.3)	(60.7)
⑩内部留保ストック (③+⑧)	2,262,191	2,365,913	2,452,782	2,496,813	2,573,326	2,645,831
	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)

表4-3b 日産自動車の内部留保にみるフロー金額とストック増加額の不一致

(単位: 百万円)

概要/決算年	1987年	1988年	1989年	1990年	1991年	1992年
①内部留保フロー	156,869	146,999	164,447	173,374	192,611	168,056
②内部留保ストック額増加額	81,876	103,722	86,869	44,031	76,513	72,505
③不一致額 (①-②)	74,993	43,277	77,578	129,343	116,098	95,551
④有形固定資産	596,124	561,692	573,082	633,035	823,250	937,661

表4-4b 日産自動車におけるキャッシュ・フローの推移

(単位: 百万円、カッコ内%)

概要/決算年	1987年	1988年	1989年	1990年	1991年	1992年
①当期純利益	46,606	38,584	63,606	85,377	78,159	54,191
②対前年増加率	(-28.0)	(-17.2)	(64.6)	(34.2)	(-8.5)	(-30.7)
③減価償却費	113,462	99,133	87,846	94,409	112,699	142,102
④キャッシュ・フロー (①+③)	160,068	137,717	151,452	179,786	190,858	196,293
⑤対前年増加率	(-19.0)	(-14.3)	(10.0)	(18.1)	(6.2)	(2.8)
⑥内部留保フロー	156,869	146,999	164,447	173,374	192,611	168,056
⑦対前年増加率	(-18.6)	(-6.3)	(11.9)	(5.4)	(11.1)	(-12.7)

(注)1)「決算年」とは、決算のおこなわれた年(すなわち「有価証券報告書総覧」の表紙に記載の年)をさす。

なお、日産自動車の決算期は各年3月31日である。

2) 対前年増加率=(当年-前年)÷前年×100として計算した。

(出所)「有価証券報告書総覧」により計算した。

表4-1c 本田技研工業における内部留保フローの推移 (単位:百万円、かつこ内%)

概要/決算年	1988年	1989年	1990年	1991年	1992年
①当期純利益	47,273	53,930	53,224	46,667	32,566
②剰余金等の社外流出額	12,090	12,544	13,666	13,846	13,838
③公表利益留保 (①-②)	35,183	41,386	39,558	32,821	18,728
④公表利益留保率 (③÷①)	(30.3)	(36.6)	(29.8)	(25.1)	(16.0)
⑤減価償却費	80,703	71,559	93,058	96,989	95,813
⑥退職給与引当金繰入額	—	—	—	—	—
⑦貸倒引当金繰入額	58	—	—	886	2,562
⑧制度的留保 (⑤+⑥+⑦)	80,761	71,559	93,058	97,875	98,375
⑨制度的留保率 (⑧÷①)	(69.7)	(63.4)	(70.2)	(74.9)	(84.0)
⑩内部留保フロー (③+⑧)	115,944	112,945	132,616	130,696	117,103
	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)

表4-2c 本田技研工業における内部留保ストックの推移 (単位:百万円、かつこ内%)

概要/決算年	1988年	1989年	1990年	1991年	1992年
①利益準備金	11,611	15,772	17,102	18,459	19,820
②剰余金	326,913	368,352	406,711	438,218	455,564
③公表利益留保 (①+②)	341,587	384,124	423,813	456,677	475,384
④公表利益留保率 (③÷①)	(41.8)	(42.3)	(41.5)	(40.6)	(39.4)
⑤減価償却累計額	461,235	511,088	585,070	654,500	719,519
⑥退職給与引当金	—	—	—	—	—
⑦貸倒引当金	14,031	13,223	12,078	12,486	10,360
⑧制度的留保 (⑤+⑥+⑦)	475,266	524,311	597,148	666,986	729,879
⑨制度的留保率 (⑧÷①)	(58.2)	(57.7)	(58.5)	(59.4)	(60.1)
⑩内部留保ストック (③+⑧)	816,853	908,435	1,020,961	1,123,663	1,205,263
	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)

表4-3c 本田技研工業の内部留保にみるフロー金額とストック金額の不一致 (単位:百万円)

概要/決算年	1988年	1989年	1990年	1991年	1992年
①内部留保フロー	115,944	112,945	132,616	130,696	117,103
②内部留保ストック増加額	96,555	91,582	112,526	102,702	81,600
③不一致額 (①-②)	19,389	21,363	20,090	27,994	35,503
④有形固定資産	422,788	466,865	508,137	536,155	527,110

表4-4c 本田技研工業におけるキャッシュ・フローの推移 (単位:百万円、かつこ内%)

概要/決算年	1988年	1989年	1990年	1991年	1992年
①当期純利益	47,273	53,930	53,224	46,667	32,566
②対前年増加率	(11.8)	(14.1)	(-1.3)	(-13.5)	(-30.2)
③減価償却費	80,703	71,559	93,058	96,989	95,813
④キャッシュ・フロー (①+③)	127,976	125,489	146,282	143,656	128,379
⑤対前年増加率	(15.9)	(-1.9)	(16.6)	(-1.8)	(-10.6)
⑥内部留保フロー	115,944	112,945	132,616	130,696	117,103
⑦対前年増加率	(13.6)	(-2.6)	(17.4)	(-1.4)	(-10.4)

(注) 1) 「決算年」とは、決算のおこなわれた年(すなわち『有価証券報告書総覧』の表紙に記載の年)をさす。なお本田技研工業の決算年は各年3月31日である。

2) 退職給与引当金繰入額、同繰入額は、公表されていないので、これを除いた。

3) 対前年増加率=(当年-前年)÷前年×100として計算した。

(出所)『有価証券報告書総覧』により計算した。

ここでは、トヨタ自動車、日産自動車、本田技研工業の3社の内部留保を見て行く訳だが、その前に、まず内部留保とは何かを定義しなければならない。

内部留保とは税引後利益－配当金とするという定義が通説である。しかし、現在日本の会計制度では「保守主義の原則」によって非支出費用の過大計上が認められ、本来の費用とは別に利益であるはずのものまでが費用として計算され、企業内に留保されている。非支出費用は収益控除の対象項目とされながらも、実際の支出とはならず半永久的に企業内に蓄積され、流用可能な資金として更なる資本蓄積に動員される。

こうした現状から、公表利益の留保部分（これを「公表利益留保」と呼ぶ）の分析のみならず、減価償却費や引当金繰入額等の損益制度によって企業内に蓄積される非支出費用（これを「制度的留保」と呼ぶ）にまで分析の枠を広げることにする。従ってここで扱う内部留保とは、公表利益留保＋制度的留保のことである。

内部留保には期間合計額として発生する内部留保フローと内部留保ストックが順次、企業内に蓄積された内部留保ストックとがある。それぞれの計算式を示せば以下のようになる。

$$\begin{aligned}\text{内部留保フロー} &= (\text{当期純利益} - \text{社外流出額}) \\ &\quad + \text{減価償却費} + \text{退職給与引当金繰入額} + \text{貸倒引当金繰入額} \\ \text{※社外流出額} &= \text{配当金} + \text{役員（監査人）賞与金} + \text{中間配当額} \\ \text{内部留保ストック} &= \text{利益準備金} + \text{その他の剰余金} \\ &\quad + \text{減価償却累計額} + \text{退職給与引当金} + \text{貸倒引当金}\end{aligned}$$

分析の順序として、1. 内部留保のフローとストックの推移、次に、2. フロー金額とストック増加額の不一致、最後に、3. キャッシュ・フローの推移を見てみる。それに基づいてトヨタ、日産、本田の各社を比較、検討することにする。

1. 内部留保のフローとストックの推移

上記の計算式から各社の内部留保のフローとストックを計算したものが、表4-1と表4-2である。内部留保フローに関して特に目立つ点は、トヨタの他をはるかに凌ぐフロー金額と日産の91年から92年にかけての数値の推移の異常さである。トヨタの内部留保フローの額は日産、本田の合計額をはるかに上回り、その伸びも5年前の1.4倍と、日産の1.1倍や本田の1.0倍とは比較にならないほどの差である。日産の92年の数値は異常な変化をしている。特に貸倒引当金は激減しているのだが、この理由はバブル崩壊の不況による利益減や、これまでの過度な設備投資のため膨れ上がった減価償却費による利益の圧迫を、穴埋めするために弱含み決算を行ったからであると言える。ここに最近の日産の苦境がよく現れていると思われる。制度的留保をみると、トヨタについては毎年その額を順調に伸ばしており、本田についても92年の不振にもかかわらず、制度的留保の額は増加させている。

内部留保フローに占める制度的留保の割合は、トヨタが5割ないし6割、本田がほぼ7割程度という傾向が見られるが、日産はかなり波があり、景気の変動が内部留保にストレートに影響を与えているように思われる。しかし、いずれにしても日産の制度的留保率は常にトヨタのそれよりも高い値を示している。このようにトヨタの制度的留保率は、3社の中でも最も低くなっているが、これは制度的留保率の低さが企業の留保力の弱さを示すのではなく、むしろ通常の会計処理では圧縮じきれないほどの実質利益を上げていることを示しているからであろう。92年に業績を悪化させた日産、本田の制度的留保率が逆に増加している点からも、トヨタの制度的留保率の低さはトヨタの飛び抜けた力を示していると言える。

次に内部留保ストックでは、トヨタのその額は91年に約6兆円にも達し、日産の2倍強、本田の4倍強にものぼり、日産と本田両者の合計額をもはるかに凌ぎ、ここから他の2社と掛け離れたトヨタの強大な力を見ることができる。だが、日産、本田も順調に内部留保ストック額を伸ばしており、決して劣っているとは言えない。

トヨタの内部留保ストックの大半はその源が剰余金であるのに対して、日産、本田は大半が減価償却累計額である。トヨタと日産、本田との差はこの膨大な剰余金なのである。内部留保ストックにおける公表利益留保率と制度的留保率は、このことを反映してトヨタではほぼ6：4、日産、本田では逆に4：6になっている。トヨタの制度的留保率は、ストック面でも3社中で最も低くトヨタの圧縮しきれないほどの利益の巨大さを物語っていると言える。

2. フロー金額とストック増加額の不一致

表4-3では内部留保のフロー金額とストック増加額との差を検討している。内部留保ストックでは、その主要項目である減価償却累計額が償却資産の廃却に際して取り崩されることもあり、フロー金額とストック増加額との差はほとんど一致しない。この差はスクラップ・アンド・ビルドが激しい時に大きくなる傾向がある。

3社ともに、年々不一致額が概ね大きくなっていく傾向にある。この5年間にトヨタ、日産は共に有形固定資産の額で約1.6倍の伸びを見せており、また本田についても約1.3倍と他の2社よりも低いとは言え順調な伸びを示している。このことから、フロー金額とストック増加額の差が活発な設備投資を反映させていると言えよう。

3. キャッシュ・フローの推移

最後にキャッシュ・フローの推移を見ることにする。キャッシュ・フローは償却前利益とも呼ばれ、当期純利益に減価償却費を加えたものである。キャッシュ・フローの分析をすることで、減価償却費による利益操作の影響を取り除き、企業の留保力と資金収支の実態を明らかにすることが可能となる。

表4-4に3社のキャッシュ・フローの推移を示してある。各社ともキャッシュ・フローの額は、ほぼ内部留保フローの額と同じで、この2つは対前年比増加率の推移において概ね連動している。また、ここ2～3年の自動車業界全体の不振に伴い、各社ともキャッシュ・フローを減少させてはいるものの、減価償却費が景気の影響を和らげ景気動向を直接反映しないため、その減少額は当期純利益の減少に比べ、緩やかな推移を示している。

おわりに

トヨタ、日産、本田。3社ともに日本経済を支えている、日本を代表する大企業だ。バブル経済期には作れば売れるという状態が続いたが、バブル経済の崩壊に伴って、各社の財務状態には著しいばらつきが出てきた。そこで財務分析を通じて、各社の置かれた状態を分析していこうというのが、今回の私達の試みであった。

まず鳥瞰分析を見てみると、売上総利益では、82年にはトヨタよりも日産の方が上回っていたということには、驚きの念を禁じ得ない。しかし、短期・長期借入金、設備投資に関する項目、内部留保に関する項目などを見ることによって、3社が現在の状態になるべくしてなったことがよく分かる。即ち、トヨタは借入金は一切無く、資本がB/S合計の約6割を占め内部留保を確実に進めている。一方、日産は販売費・管理費の高さという構造的問題はあまり改善せず、バブル期にはトヨタに追いつくべく、借入金を設備投資に向けて事業の拡大を図ってきた。また、本田は借入金の借入れと返済を繰り返している。これらのことは、2章の資金運用表や、4章の内部留保の分析を見ることによって、更に明らかとなる。

資金運用表の分析では、景気の動向は販売が先行し、棚卸資産には同時に影響し、固定資産には遅れて影響することがよく分かる。バブル形成期には、現金及び預金や売り掛け金が増え始め、バブル絶頂期には、作れば売れると言われたほどであった。これを過ぎた頃から、製品、原材料、仕掛品などの棚卸資産の増加が目立っている。そして、バブルの崩壊に伴って設備投資、減価償却費が重荷となってきたのである。その間、日産や本田において借入金の出入りが激しいことは見逃せない。

生産性の分析では、トヨタの規模の経済を生かした安定性が際立っている。また相対的

に、日産よりも本田のほうが生産性の指標はよく、日産が規模の大きさをうまく利用しきれていないことも分かった。

そして、内部留保の分析ではトヨタの独壇場といった感じがある。どの面から見てもトヨタはすば抜けており、トヨタ銀行と呼ばれるのにも納得できる。また、制度的留保率を見るとトヨタは3社中で常に最下位であり、通常の会計処理では十分に圧縮しきれないほどの利益を出しているトヨタの巨大さには改めて驚かされる。

このように、どの分析においてもトヨタ賛美に終始したような感じもするが、昨今のバブル崩壊後の不況によって、日産、本田は言うに及ばずトヨタまでもが少なからぬ影響を受けている。しかしこの影響の受け具合は、各社のこれまでの財務体質に応じてばらつきがある。中でも、日産は危機的な状態である。

また、自動車業界はバブルの時代に需要の先食いをしてきたことも確かである。この不況を乗り切るためにも、各社で長期的な視野に立ったリストラが必要であろう。部品の共有化、車型の削減、各社間での事業提携、値引販売の自粛など、改善策が毎日のように新聞紙上にぎわしている。各社の今後の運命は現状をいかに乗り切れるかにかかっていると言えるだろう。

以上のことが、私達が自動車業界の分析を通じて学んだ事柄である。「はじめに」からも分かるように、崇高な目的をもって始めたわけであるが、どの程度達成できたか疑問な点も多い。今回の研究での不十分な点は来年度の論文研究の課題となろう。具体的には連結決算の分析を進めてみることなどだ。

最後にこの論文がこうして出来上がったのは偏に、私達を暖かく御指導下さった藤井秀樹先生のおかげである。ここに感謝の意を表しておきたい。本当にありがとうございました。

参考文献 & 経営データ

鶴澤利高・小松哲也『よくわかる自動車業界』（日本実業出版社，1992年）

JICC出版編著『日本車の悩み』（JICC出版，1992年）

下川浩一『世界自動車産業の興亡』（講談社現代新書，1992年）

白澤昭雄『自動車業界』（教育社，1990年）

日本経済新聞社編『財務諸表の見方』（日本経済新聞社，1988年）

日本経済新聞社編『ホンダ神話は崩壊したか』（日本経済新聞社，1991年）

野村秀和編『企業分析』（青木書店，1990年）

野村秀和編『企業会計』（青木書店，1992年）

丸山恵也・藤井光男『日本のビッグビジネス トヨタ／日産』（大月書店，1991年）

森田松太郎『経営分析入門』（日本経済新聞社，1990年）

東洋経済新報社『財務カルテ』（1993年）

トヨタ自動車編『有価証券報告書総覧』（1982年～1991年）

日産自動車編『有価証券報告書総覧』（1982年～1992年）

本田技研工業編『有価証券報告書総覧』（1982年～1992年）

一年をふりかえって

久保幸司

今年は新歓コンパに始まった。自分たちがよくわからない基準で選んだ2回生だけど実際はどんな奴らだろうと思っていた。コンパになると2回生のパワーに圧倒されるほどだった。こうして一年が始まり、プレゼミでは3、4回生が先生となって2回生を教えるということになりどうなることかと思ったが、やっぱりうまく教えることが出来なかった。実は自分にもはっきり理解できていなかったし……。まあそれはよしとしてゼミが本格的に始まっていくと、今年は四回生になって「就職どうしよう」とかいう話がよくでてくるようになった。そういう話をしていると先生がいろいろ言ってくれたりしてためになったりした。結局前期のうちは就職のほうに必死だった。そういう中にきた立命からのインターゼミの話。そ、そんな。うまくやっていけるのだろうか。はっきりいってすごく不安だった。そして前期が終わった。夏休みの最後には夏合宿があった。石川県の九十九湾の“きんプラ”であったのだがまさに自然と親しみながらという感じだった。パットゴルフをしたり麻雀をしたりで楽しかった。肝腎の勉強はというと他の発表のときには眠ったりあまり聞いてなかった気がする。

後期に入るとゼミ以外にも週一回集まったりして11月のシンポに向け頑張った。本番ではなんとかうまくやれたんじゃないかと思っている。僕自身は結構他人まかせになってしまったことが多く申し訳なく思っている。

また今年こそは、と思っていた簿記一級はやはり今年もとれずじまいだった。

2年間藤井先生やゼミ生のお世話になりたぶん今年で卒業だと思うが学生生活のなかでゼミという自分の居場所が出来てよかった。来年からも新しい場所で頑張ろうと思う。

この1年を振り返って

この1年は何と言ってもハードな1年でした。自分の班の研究テーマであった「流通」は、非常に身近なテーマでとっつきやすかったのですが、ダイエー、イトーヨーカ堂を中心とする流通業界の全容・実体を把握するに当たって、企業戦略、鳥かん分析、経営指標分析、資金分析、連結分析と多岐にわたる分析を要し、それらにかなりの時間を費やしてきました。完成度としては、去年のM&Aについての研究論文を遥かに上回るものだと感じており、自分なりに満足しています。今年の研究成果は、立命館大学とのシンポジウムにて発表するという事だったので、ヘタなものとはつくれないと皆、必死に取り組みました。シンポジウムは初めての試みだったのですが、アカデミックな刺激をお互いに受け各自のテーマ研究の大きなモチベーションとなり、また友好を深める事が出来たという点において大成功だったと思うので、これからも伝統となるように是非とも続けて欲しいと思います。このゼミで学んできた2年間は、私にとってはレジメ作りに追われる日々が続き、しんどいと感じる時が多かったのですが、その分、卒業？する立場になってあらためて振り返ってみると良い思い出ばかりで藤井先生とゼミの皆さんには感謝しています。これからはこのゼミでの経験を糧にして頑張っていきたいと思います。

4回 木村 崇博

この1年を振り返って

寺澤真一

「進路選択」という難問を抱えて迎えたこの1年。当時の自分は何をしたいのかもはっきり定まらず、ひたすら精神的に動揺しているだけだった。4回生になったにもかかわらず勉強が全く手につかず、ゼミの時間のうち半分以上心身をボロボロにしながら眠りに耽っていたこともあったほどだ。そんな自分が半ば捨て身の気分で民間企業への就職活動を始めて現場で働く人のナマの実感を多く聞くなかで、それまで自分が持っていた「企業社会」というものの暗いイメージが打ち破られ、「はたらく」ということに大きな希望を見出すようになる（みんなつらいなかでも結構生きがいを見い出そうと色々な努力をしているものだ）。「今の日本、大変だけれど面白い！」——そういう手ごたえを感じた。そうこうしているうちに、「今年は立命のゼミとシンポジウムをやる」ということに決まった。たしか6月の終わり頃だったと記憶している。この頃から少し心を入れ換え、銀行班に所属することになって、「学生生活の最後、専門の勉強をしっかりと頑張ろう」という気持ちに徐々になっていく。

就職活動の話が長くなりましたが、自分にとってこの1年のゼミ活動は、このようにドン底の状態から出発して（そう言えば4月の新歓コンパをいきなりブッチしたような気がする…）、その後ドラマチックな就職活動を経て（もちろん、上に書いたことはほんのごく表層、もっと色々なことがあった）、論文作成の始まる夏合宿のころからようやく本格化したものでした。専門学問としか考えていなかった3回生の時までと違って、社会人となるに当たっていまの日本経済の重要問題について自分なりに検討していく力をつけたいという思いで、論文作成に取り組むようになりました。

その後11月末の立命のゼミとのシンポジウムまでの3カ月間は、苦しかったけれども忘れられない、非常にいい思い出になりました。自分自身実にいろんな苦勞をしましたが、昨年度以上に今年は「頑張って自分たちが書いたのだ」という実感の持てるものになりました。ちょうどバブルがはじけて銀行の不良経営の問題が大きく問われている時期だけに、非常にやりがいがあり、専門である会計の勉強にもなりました。またシンポジウムによって、自分たちの勉強の到達点がリアルに分かりました。対象をはっきりと定めてどういう角度からアプローチするのかを明瞭にしようと努力したがそれでも視野が狭かった、なるほどそういう側面を見落としていたなあ、などという実感を持ちました。それともう1つ、論文執筆やシンポジウムを通じて、他のみんなが（特に流通班が）研究対象に対して非常に執着をもって取り組んでいる姿にも大いに感心させられました。“アットホーム”な藤井ゼミでも……おっと、ではなくて「ならでは」ですね。

2年間曲がりなりにもやってきましたが、最後の論文作成・シンポジウムを通じて、藤井ゼミで本当に良かったと実感しました。自分なりに勉強できたし、時間にルーズだとか寝るだとかいろいろ至らない自分を排除しないでそっとしておいてくれたみんなとともに取り組めたという充実感が残りました。これから社会へ出てちりちりになっても、また会える仲間でありたいと心から思います。

一年を振り返って

中田 剛史

また、あっというまに一年がたってしまった。と、こういうことを繰り返しているうちに、入学以来もう4年がすぎてしまった。はやいものだ。それにしても、もしこの藤井ゼミに入っていなかったら、どれほど勉強しない学生でおわっていたことだろうか。大学で4年間をすごした今、「ちょっとぐらい勉強したのか」という問いに、もし「ほんのちょっとだけなら」と答えることが許されるとするなら、それはまぎれもなく藤井ゼミのおかげである。とはいえ、この勉強嫌いの筆者が、勉強家揃いの藤井ゼミの中で貢献できようはずはなく、この2年間他のゼミ生の足を引っ張ることに終始した気がしてならない。こんなことをいっては何人かの人からはお叱りを受けそうだが、どうも他の顔を見渡してみても、我々の学年は問題児の多い学年だったようである。それは、卒業に苦しむ姿からも想像できよう。（本当に、何人が卒業できるのだろうか。ちなみに筆者が卒業できる可能性は阪神が10連覇できる可能性より低い、つまりゼロといってさしつかえない程度である。）それにひきかえ、現在の3回生には優秀な人材が揃っていたようである。こうして立派な論文集が出せたのも3回生の活躍によるところが大きいことは言うまでもないだろう。来年は現4回生というお荷物がきえるわけだから、一層充実したゼミが展開されるであろうことは想像に難くない。一年後には、今年など比べものにならないような素晴らしい研究の成果をのせた論文集が発行されることを期待したい。

というわけで、藤井ゼミでの日々を振り返ってみますと、本当に迷惑のかけっぱなしだったなあ、と深く反省する次第であります。そんな筆者を暖かく見守って下さった藤井先生には感謝の言葉ありません。また、後輩の諸君は出来の悪い先輩の相手、どうもおつかれさまでした。それから、久保、木村、寺澤、卒業しても仲良くやっ払いこう。

藤井ゼミの今後の益々の発展を祈って・・・

平成4年度：私の場合

b y 岩田和昭

本日は平成5年2月6日土曜日である。後期試験も終わり、やれやれの感じがする。試験前にかかった風邪もかなりマシになり、3週間のばすだけのばしてきた無精髭もそろそろ剃ろうかなと思う今日このごろである。思いおこせば、プレゼミ、コンパ、夏季合宿や奥村ゼミとのシンポジウムなど平成4年度も数々のイベントがあり、前年度よりも一層充実したゼミナールであったと思う。特に、奥村ゼミとのシンポジウムは本年度のゼミの成果を発表する場として非常に有意義なものであったと思う。来年度もこうした企画を続けていきたいと思うし、できれば次は京大側でセッティングを行って、成功させたいと思うし、毎年恒例の行事として後々継承していったほしいものである。以上が平成4年度の概括的な感想である。

次に個人的な感想・反省に言及することにする。平成4年度のゼミの内容は先ほど述べたとおり、奥村ゼミとのシンポジウムに向けての準備がその大半を占めたが、私の所属グループは銀行グループであり、その中でも「はじめに」と「リスク管理」の章の前半を担当した。この1年間銀行について勉強してきたが、企業分析を行うためにはその業界の分析からはじめなければならないので、二重の意味で勉強になったと思う。それから、日商簿記検定は6月・11月ともに受けなかったが、それには深い訳があるということだけ言っておこう。昨年度に自らの課題として設定した、コンピュータの操作方法をマスターすることについてもそのことが当てはまる。「深い訳」は来年度の後期になったら、皆さんにも教えてあげましょう（ほんまにあるんかいな?）。そこでこの2つの課題については来年度の課題として再び設定されるのであった。

P. S 1 皆さん会計士試験頑張ってください。私も何とか就職します。4年で卒業するつもりなので就職できなかったら〇〇〇〇します。

P. S 2 新2回生・新3回生諸君については新歓コンパの時に懇切丁寧に可愛がって歓迎してあげます。楽しみに待っていてください。

いちねんをふりかえって

3ねんふじいぐみ おかだあきひろ

今年度もいろんなことがあったが、何とか無事に過ごせたようである。

まず、なんといっても「ボキの2、3級合格」。当然といわれればそれまでだが、「唯一の資格なしゼミ生」という汚名を返上。これはなかなかポイント高いです（自分で言うなってか）。しかし、K康嬢が会計士2次試験に合格し、S江嬢も着々と税理士の科目を揃えている。さらに、K村嬢も簿記1級に合格し、7月の会計士2次試験に向け万全の体制だ。こんな今、ゼミの男たちのメンツをかけてY口、M浦、T山……頑張ってくれ。自分もまず簿記の1級を乗り切り、7月末の会計士試験を突破しようと目論んでいるが、果たしてこの結末は？ 乞うご期待といったところであろうか。

次に、風邪でゼミを何度か休んでしまったことは反省したい。クラブをやめてからというものの、抵抗力がめっきり衰えてしまったのか、最近トレンドリーなインフルエンザに取りつかれてしまったらしい。お腹は痛いし、鼻水は止まらないし、のどの調子も「歌手の小金沢くん」のようにはいかない。やっぱ人間運動せなあかんのかなあと思うと同時にオレも年やなあとしみじみと感じたのであった。

さらに、合宿。皆さんのご希望どおり京都からかなり離れているところではあったが、不便すぎた。施設等は自分の想像以上に良かったが、往復に時間がかかり、疲れただけであったような気がする。来年は近場（琵琶湖畔、若狭湾岸等）にして、休憩時間や遊ぶ時間を増やしたほうがいいと思う。

取りを締めくくるのはやはり陸上であろう。会計士を目指すことを決めてから、時間に追われ、夜の10時頃から練習をはじめることなどざらであり、時には夜中の1時、2時になることさえあった。しかし、そのかいあってか5年あまりの競技生活でずっと目標にしてきた全日本級の試合（全日本IC）の標準記録を突破。そして、出場できただけでも満足していたのに、何と決勝まで進出できたのである。3000m障害では全国12番。故障、先輩との対立等いやなこともあったが、試合での快走、試合後の宴会、他大学の友達がたくさんできたこと等楽しい思い出のほうが多かった気がする。引退したいまでも陸上競技に感謝しているし、今後もずっと陸上競技を愛し続けることだろう。

思いつくままに書き並べましたが、ゼミを継続できたのもひとえに先生をはじめとする皆様のおかげです。ありがとうございました、と同時に来年もよろしくお願いします。

この一年を振り返って

北村 幸子

こんなタイトルの文章を書こうとすると、とてつもなく長くなってしまうんじゃないかと思うくらいこの一年はいろいろなことがあった年だった。

私は一年ほど前に、自分の所属する弓道部の女子の副将にあたる役職を引き受けることになった。そして、四月からはかねてから行こうと思っていた専門学校に通うことにした。そのうえ、ゼミは昨年度より忙しくなった。いま思うととんでもないが、この当時は、なんとかやっていたらと思うていた。

夏までは実際なんとかやってきた。しかし、十月ごろからきつくなってきた。クラブでは試合シーズンに入り、専門学校では科目が増え、ゼミではシンポジウムに向けての準備が忙しくなった。何に本気になればいいのかわからなかった。この時に自分の考えの甘さにはっきり気付かされた。クラブの仲間は試合に勝つために必死で練習していたし、専門学校の人は試験に合格するために一生懸命勉強していたし、ゼミの人たちもシンポジウムの準備をどんどん進めていっていた。なんだか自分だけがどっちつかずになっているような気がした。体力も限界だったし、精神的な余裕もなかった。そんな自分になるべく他人に見せないようにしてきたつもりだったが周囲の友達にはっきりそれを感じとったといっていた。ゼミのみんなにも迷惑かけたと思う。

十一月になってやっとクラブも終わり、シンポジウムも終わり（参加はできなかったが）、ゆとりがでてきた。今となっては、あんな日々を過ごしたのもいい経験だったと思ってしまう。だけど私は、あの時期を乗り切れたのは自分一人の力だとは思っていない。まわりにいる友達が支えてくれたおかげである。そしてゼミは私を週に一回りラックスさせてくれる場所だった。決して遊んでいるわけでもなく、かといって緊迫した雰囲気勉強しているわけでもないのが心地よかった。

今年は私は試験を受けるつもりであるが、そのための勉強をしていくうえでもまたきつい時期がくると思う。その時にもやはりゼミは私が週に一回りラックスできる場所であってほしいと思う。

最後に、四回生の先輩方、二年間ありがとうございました。またコンパの時にでも都合が良ければ来てください。

一年を振り返って

惟康 典子

わたしが藤井ゼミに入ってから、はや一年が過ぎようとしています。この一年を振り返ると、本当にいろいろなことがあり、あっというまに過ぎてしまったという気がします。2回生以降のわたしの大学生活というのは、会計士試験に合格するまではどちらかというと専門学校生のようにあり、合格してからは半分学生半分社会人と言うような感じで、あまり大学生らしくありませんでした。その中でゼミだけは自分自身で“大学生らしいことをした”と感じられるのです。

4月に藤井ゼミに入った時は、途中からはいったのでうまくやっていけるかな、と不安に思っていたのですが、みんなとても親切にしてくれたので、思っていた以上に早くゼミの雰囲気になじめたのではないかと思います。それから、うちのゼミは共同論文を作るときにグループで作業をしますから、ゼミの人と言葉を交わす機会が多く、それで余計になじみやすかったような気がします。

3回生のはじめから順に振り返ってみると、4月から6月の半ばまでは『企業分析』の本を使って企業の経営分析を行うのに必要な基本的知識を学びました。このときわたしは10章を担当したのですが、ワープロを使うのが初めてだったので、レジュメを書くのにとても苦労しました。まずどの機種がいいのか、どこで買えばよいのかが分からないので、大学の先輩に相談して一緒に来てもらい、やっと買ったのはいいのですが、使い方が全然分からないので、説明書の最低限必要と思われる箇所で大まかに目を通し、たどたどしい手つきで何とかレジュメを仕上げました。直前になってあわてなくなかったのでレジュメはかなり前に作り上げておいたのですが、発表の前日になってさあ印刷しようと思ったら印刷の仕方が分からなくて結局夜中までかかってしまいました。8月のゼミ合宿では夜遅くまで起きていて、肝心の発表のときには眠たくてぼーっとしていました。また、11月の立命館大学とのシンポジウムは論文の準備が大変でした。何せ始めてやることばかりなので勝手が分からなくて無駄な作業をたくさんしてしまいました。そのうえ当日になってから急にわたしが議長を半分つとめることになり、とてもあわてました。こうしてみると本当によく無事にこなしてこれたなと思います。それでもそれなりに楽しくて充実した1年間だったのではないのでしょうか。また来年も頑張りたいと思いますので皆様どうぞよろしくお願いします。

1年を振り返って

澤江 由紀子

今年度のゼミはあっという間に終わってしまった、という印象が強い。ゼミも2年目ともなると緊張感がなくなり、和やかな雰囲気で行われたが、その反面、慣れからくる甘えが出てしまったようにも思う。しかし、今年度は立命館大学とのシンポジウムという大きな目標があったため、共同研究の内容自体は去年よりも密度の濃いものになったといえる。私はスーパー業界の分析をするグループに入って惟康さんと一緒に主に資金分析を担当した。といっても、回転差資金や内部留保の分析などやったこともなく、作業は難航した。それでも野村先生の本を読んで勉強したり、藤井先生に助けていただいたりして、なんとか仕上げてシンポジウムに臨んだ。シンポジウム当日は、何か難しい質問でもされたらどうしようかと不安だったが、無事に終えることができた。論文集の作成しか目標のなかった去年とは違って、今年はシンポジウムで研究の成果を発表しなければならなかったので共同研究への取り組み方も随分変わったし、何よりもシンポジウムを通じて他校の人々の研究成果を聴けたことは非常に勉強にもなり、刺激にもなった。また、交流を深めることができたという点でも有意義だったといえる。今回のシンポジウムは初めての試みだったということでまだ改善の余地が残されている。今回の経験を生かして、次回のシンポジウムをもっと充実したすばらしいものにしていかなければならないと思う。

4月からは、私もいよいよ4回生になり、これまでとは違って下回生とゼミを行うことになる。自分たちがこの2年間ゼミで学んできたことを伝えていかなければならない立場であり、今までのような甘えは許されない。上回生としての自覚をもって大学生活最後の年を有意義に過ごしたい。



1年間の回顧



島田 隆

『来年の今頃にはもっと自信ありげな文言を吐いている自分でありたい』
これが昨年度の一年を振り返っての反省の、確か締めくくりの言葉であった。

…で、それから矢のごとく光陰は過ぎ去り、またまたやって来た1年の総括の時。まったく、年月の経つのは早いものである。

私は天性の楽天主であるため、ふだんは自分の状態をさして気にもせずにやっているが、こうしてひとたび物事の節目に際し、自己を振り返ってみると、なにやらもったいない時間の使い方をして来たような気ばかりがする。

ただ、今年度は、立命館大学の奥村ゼミとの交流があったため、前年度と比べていくらか目的意識なり緊迫感なりが、私自身にもゼミの皆にもあったように思われる。この藤井ゼミと奥村ゼミとの交流は、一説には我々の覇気の無さに業を煮やした両ゼミの担当助教授が活入れの秘技としてもくろんだとかいうが、その効果は上々であったと言えよう。

また、今年度の合宿はわざわざ能登まで出掛けたが、食べ物はおいしく、広々としたロケーションでなかなか良かった。皆で遊覧船に乗ってきれいな海底をのぞくことが出来たことは良い思い出である。

能登で見た美しい海と、夜のランプと、^{食べたおいしい食事}旅館の食堂で~~ふと見かけた女の子~~
は淡い記憶として残るであろう。

……えー、何の話でしたか。はい、1年間の反省。

今年度最大の反省は簿記の2級取得に失敗したことである。春と秋のダブルでパンチを食らっただけにショックは大きい。次年度への最大の課題である。大学で会計学やってみました、「工業簿記」って何ですか、では話にならない。

^{二度あることは三度ある}
俗に『三度目の正直』というから、本年は気合を入れて望みたい。

次年度は私にとってゼミ活動の最後の1年となる。有終の美を飾れるよう、また自分自身に悔いの残らぬよう、最大限の努力をしていきたい。

一年を振り返って

えーと 外山でおます。

この一年を振り返るのデッカ？ なかなか難しいでおます。そうでんなあ、このゼミを二年やってきました。来年で三年間です。それだけでだめでッカ？ 厳しいなあ。

えと、真面目にやらせてもらいますと、この一年はがむしゃらにやってきた感がおます。いろいろと必死のばっちでやらせてもらいました。けど、ゼミに関しては、かなりいたらなかったとこがあったと思いますので、この場でかんにんしてくださいと書かさせていただきます。

ゼミ旅行は、ちょっと遠くて大変でしたけどたのしーおました。下級生もおもしろいやつが多くて来年もおもしろなるから楽しいやろな。ドキドキワクワク。

けど、この二年間ゼミを通じてようさんの知識をいただいたので、この世間知らずのボクにやっと専門的な知識のカケラが頭にはりついてきたと思います。ようやく、これで少しは見れる様になったのではないのでしょうか？

うちの先生はやさしいおまんなあ。今年は多大な迷惑をおかけしました。来年はその優しさに甘えることのないように気つけます。

先輩方、卒業と就職おめでとうございます。来年は『課長 島耕作』の様にバリバリ働くダンディな社会人になってください。

一年を振り返って

経済学部 3回生

三浦 一郎

思い出してみると、早いものである。ゼミに入った頃は、自分がついていけるのだろうか、自分が考えている以上に相当高度なレベルでは、という不安と共に漠然とした期待で一杯であった。そして、この不安と期待の中、ゼミが始まり、自分が全くの会計学初心者であるため、2回生のゼミも受けさせてもらったりして目まぐるしく時間が過ぎていった。ようやく簿記検定などを経て軌道に乗ったと思うも束の間、一年が過ぎようとしている。この緊張感をもって、今年は昨年以上にゼミに対して積極的に取り組むつもりである。

最後に、協力してくれた方々、先生、どうもありがとうございました。

1993年 1月17日

ワイルドで行こう

山口英孝

論文集編集委員である僕は、「原稿の提出期限は2月12日やし、できるだけはよ出して下さい」などと、テスト直後で疲れているゼミのみんなに向かってえらそうなことを言っていた。しかし僕がこの文章をワープロで打ち始めた今現在は2月25日の午前9時56分であり、しかも今日の午後にはすべての原稿を印刷所まで持っていかなければならない。こんな状況であるからかも知れないが、今年1年を振り返ってみても、論文の作成がとにかく大変だったという印象が強い。手首が腱鞘炎になるんじゃないかと思うくらいたくさん字を書いた（ような気がする）。指が突き指してまうんじゃないかと心配になるくらいワープロを打った（ような感じがする）。正直言って、「これだけやって4単位しかないんかよー、AH!」と思わずShoutしたくなった時もあったが、よく考えてみると、本来大学生というものはもっと勉強しなければならないはずであり、僕自身も流通業界に関する知識はもちろん、1つの仕事をやり遂げるということの難しさと素晴らしさを十分にと行っていいほど学習させていただいた。研究の内容は実社会に出てからも非常に役に立つものであるし、これほど充実したゼミ活動は藤井ゼミでしか経験できないだろうと思う。これまで熱心に指導して下さいました藤井先生、一緒にゼミ活動を頑張った諸先輩方、3回生、2回生のみなさんに対してこの場をかりて深く感謝したいと思う。

今になってつくづく思うことであるが、怠惰な大学生活の中で長らく忘れていた根気強さというものを、藤井ゼミで学ぶうちに少し取り戻しつつあるような気がする。しかし就職活動を控えてこれからは、「根気強い」の1つ上をいく、いかなる困難に対しても臆さず自信をもって立ち向かう「ワイルド」な人間にならねばならないと思っている。そのために必要な知力と人間性を備える場としても、残り1年間のゼミ活動を有意義なものにしたい。以前は何でも難しく考えるたちであったが、大学に入ってから（楽な生活であるからかも知れないが）かなりの楽道家になってきた。それはそれで良いことだが、このままいくとただのアホになってしまう気がするので、『ワイルドな楽道家』を目指して頑張っていきたいと思う。

この一年を振り返って

3 回生 吉原秀幸

去年の4月、僕は希望というよりもむしろ大きな不安を持ってゼミに臨んでいた。途中からゼミに加入した僕が、ゼミのみんなとうまくやっていけるかとても心配だったし、何の蓄積もない自分が果たしてみんなについていけるか、共同研究の足手纏いになりはしないだろうか、非常に不安であったからです。

最初の頃（4月、5月）はまさに不安のとおり、ゼミになじむことに大きな困難を感じました。正直言って最初はゼミの雰囲気嫌いでいやでたまらなく、ゼミが終わると逃げるように帰っていったものでした。また最初の発表の時は緊張で足がすくんだり、声がうわずっていたことを記憶しています。「ひょっとして僕はこのゼミに合わないのではないだろうか？」と思ったりもしました（誇張ではなく本当です）。しかし、ゼミの回数を重ねていくうちに徐々にゼミに溶け込んでいくことができ、僕の心配は杞憂に過ぎなかったことがわかって、今はほっとしています。共同研究の方もこんなに立派な論文集に自分の論文を載せることができ、自分としてはとても満足しています。自分をゼミ員として受け入れてくれ、また研究においても多大なる助言してくれた藤井先生そしてゼミの皆さんに心から感謝したいと思います。

さて、僕はこの一年間で個人的にもずいぶん成長できたと思っています（僭越ですが）。ゼミでたくさんの知識を得たことはさることながら、ゼミによって社会、経済事象への関心も前よりずっと持てるようになりました（以前はまるで無関心だったんですよ）。ゼミに参加して本当に良かったと思っております。

ここまでいいことばかり書いてしまいましたが、反省点としては、論文が参考文献や雑誌の受け売りになってしまった面があったことが挙げられます。来年度は自分の頭で考えて自分の言葉で論文を書くよう心がけていきたいと思っております。また今年はどこか流れに身をまかせて研究をしてきた感があったので、来年はもっと主体的に、そう、自分で流れを作れるぐらいに研究を進めていきたいと思っております。来年度は「大胆かつ繊細に攻めていく。」ことを誓って、しめくりたいと思います。

藤井先生ならびに藤井ゼミの皆様、今年一年どうもご苦勞様でした。

F i n.

1 年を振り返って

岡田 健

まだ、共同研究が完成しておらず、また、後期試験を間近に控えたこの時期に、1 年を振り返るのは少し早い気もするが、とりあえず締め切りが迫っているので振り返ってみる。

1 年前、私はどっぷりと体育会につかり、語学と体育しか出席しない平均的な京大生(?)であった。

陸上部の先輩であった岡田さんに藤井ゼミの概要を聞き、申し込んだものの、高倍率の面接に「落ちた!」と諦めていた。

何とか藤井ゼミに入れてもらえたが、4 日間の春のプレゼミは訳が分からないうちに過ぎ去った。

1 回目のゼミで、藤井先生の質問攻めに遭い答えられず宿題を出された。

6 月の簿記検定では一応 3 級に合格した。しかしまだ、合格証書を取りに行っていない。

夏合宿では、陸の孤島能登半島へ行き、長時間の報告に疲れた。なお余談だが、我が班の報告は合宿の前々日に徹夜で作成したものである。

秋の簿記検定は、関西学生駅伝と重なり、私は駅伝をとった。一応テレビに写っているので、当初の目的は達成した。

晩秋の立命ゼミシンボは聴くだけでもう 1 つだった。料理ももう 1 つだった。

新 2 回生の面接のときは、1 年たったという実感があった。1 年たつと会計学のイロハのイくらいは理解できるようになったように思う。

1 2 月、岡田ゼミとソフトボールの対決をした。負けた。

2 月、共同研究が完成している予定である。

以上が、この 1 年間の私の藤井ゼミでの主な活動である。毎週 1 回のゼミがあることでこの 1 年間は結構メリハリの効いた有意義なものとなった。

最後に、藤井先生をはじめ、諸先輩方、同回生の仲間たち、この 1 年お世話になりました。これからもよろしくお願いします。

1993, 1, 18 下宿にて

一年を振り返って

長瀬貴雄

この藤井ゼミに運良く入れてからもう一年が過ぎようとしている。正直言って僕にとってこのゼミは、4月のプレゼミの段階からついて行くのがやっとであった。よく一年間も脱落せずについて行けたものだと、自分自身を褒めてあげたくなってしまう心境である。それと同時に、来年はたして自分は後輩を指導できるような知識を身に付けてきたのであろうかと結構心配してしまう。しかしこちらの方は、『何とかなるであろう』という何の論理的根拠も持たない楽観的推測でごまかそうと思っている。

このゼミでの一番の思い出は、やはりゼミの友人と行った共同研究であろう。（まだ完成してはいないが…）この研究は、僕自身が個人的に大変興味をもっている自動車業界を扱ったので研究自体は楽しかったが、作業は苦しかった。レジェメの発表の前夜に皆で集まり、朝の5時までワープロと向かい合った時は、眠くてしんどかった。また、慣れない経済学部図書館へ行き、地下へ案内され、その巨大さに恐れおののきながらも（知らない人も結構いると思う）資料を集めたりしたことも楽ではなかった。膨大な量の資料の中に埋もれている自分たちに必要な資料を探り当てることは、自分が宝探しでもしているかのような錯覚を与えた。しかし今、これらの体験を思い直してみれば、どれも決して忘れられることのできない貴重な体験になったように思う。また、この共同研究を通じて、ゼミの人達とは随分と親しくなれたと思う。僕はゼミに対してある種の『連帯感』を求めていたので、その意味でも藤井ゼミに入れてもらえて良かったと改めて感じている。

最後になりましたが、根気がなく、ともすれば投げやりな態度をとってしまう自分に対して、いつも温かく且つ適切な忠告を与えて下さった藤井先生、プレゼミや夏合宿でお世話になった先輩方、そして共同研究のグループの人達やゼミと一緒にした同学年の人達に感謝の意を表したいと思います。本当にありがとうございました。そしてこれからの二年間もこのゼミで頑張っていこうと思っていますので、御指導のほど宜しくお願い致します。

一年を振り返って

布団虫から研究虫への脱皮？

永田 健一

いくらやりたいことがやれるのは学生時代だけだと言っても、ボートばかり漕いではいかんなあ最近思い始めています。朝、ボートの練習が終わると朝飯を食って昼まで寝てしまう、といったことが習慣化している私は、ゼミを鬼のように休んでしまいました。普通の人には信じられないでしょうが、大津のボート部合宿所には、そういった布団虫が何匹も生息しています。今年もそのような布団虫2匹が、「藤井ゼミだけはやめとけ」という私の忠告を無視して藤井ゼミに入ったようです。たとえ彼らが私のようになっても、皆様が私にそうしてくれたようにかわいがってやってください。

振り返れば私は最初からつまずいてしまいました。下痢でプレゼミには行けなくなるし、合宿とボートのレース（ただし、競艇ではありません。）が重なってしまうし。ゼミの人々に迷惑をかけてしまいました。特に、長瀬、森重、山田の三氏には多大な迷惑をかけてしまいました。でもそんな迷惑ばかりかけている私とも今日で（否もう少し先）お別れです。（と言ってもゼミをやめるわけではありません。）つまりこれからはちゃんと出席するということです。

ずっと前、法経のトイレで藤井ゼミの一年上の人に会った時、うれしいことに私のことを覚えていてくださって、「今度一緒に研究しような」と言われてしまいました。いいもんですね！『研究』という言葉の響き。感激しました。（感激した後、なおもゼミを休み続けたのは事実です。）学生の本分は勉強です。学生生活も残り2年を残すのみ（の予定）になりました。

私は布団虫から研究虫に脱皮する決意です。

回想

浜野展幸

もう1年がたったのか…。月日が過ぎるのは早いものだ。しかし、工夫次第では、人は様々なことができると思う。この1年で、私をとりまく環境は急変した。ゼミもまたしかりである。当ゼミで、経済学部生らしい知識を、いくつか獲得できたように思う。幸か不幸か、でたがりの性格からくる過密スケジュールのため、授業にはほとんど出ていない。だが、私は元来勉強がすきなのだ。ゼミでは、出来る限りの努力はしたつもりだ。後期のケーススタディで、そのことを認識してくれた人々も多少はいるだろう。（簿記には落ちたけど…。あれは諸般の事情により、いたしかたなかったと解釈していただきたい。）ゼミは楽しみながらも、真面目に勉強するところだと、私なりに定義している。今年、偉そうにも、新2回生の皆さんに面接させていただいたが、来年は岩田さんのように、相手をびびらせるような質問をぶつけられるよう、がんばってきたい。

久し振りに帰った自室にて

一年を振り返って

思い返せば去年の12月、ゼミの面接の控え室だった第五演習室に入り、28人もの志望者がいるのを知って、「ああ、こりゃあダメかもしれないな。つぎのこともかんがえとかなきゃ。」と、半ば諦めていた藤井ゼミに、運良くというか、何かの間違いというか、とにかく入れて頂いてからはや一年。プレゼミは、諸先輩方に4日間みっちり御指導いただきながら、やっと「会計学ってこんなかんじかな」という程度の漠然とした知識（これを知識といって良いのかたいへん疑問ではありますが）しか得られず、こんなことでこれから先ついてゆけるか不安を感じたまま終わってしまいました。そしてゼミが始まるとその不安は現実のものとなってしまったのです。先生に難しい点などを説明していただくと、そのときには妙に納得してしまうのですが、その御説明が「ストック」として僕の頭に蓄積されることは滅多にありませんでした。自分ではわかったつもりで実はわかっていない、このことを僕は、6月に口商簿記検定3級不合格という形でいやというほど思い知らされることとなりました。それでもゼミのみんなにおいていかれないように何とかがんばろう。せつかくはいることができたのだから絶対に途中で投げ出すことはすまい。そう思って一通り本も読んでゼミには欠かさず参加していたのですが、夏合宿では半日遅刻という大失態をおかしてしまいました。

しかし、こんな僕でも見捨てずに御指導くださり、暖かく見守ってくださる藤井先生、愛想をつかさずにつきあってくれる仲間がいたおかげで一年間なんとかがんばることができ、11月にはおくれればせながら3級を取ることもできたし、2回生としての最後に、つたないながらもこの一年の成果として結果を出すことができました。自分としてはまずまずの充実した一年間をおくれたと思っています。藤井ゼミに入ることができてとてもよかった。心からそう思います。この場をかりてお世話になった先生や諸先輩方に、また様々な形で迷惑をかけてしまったであろう2回生のみんなに、心からお詫びするとともにお礼を申し上げさせていただきたいと思います。いろいろすみませんでした、そして有り難うございました。

来年こそは8月にすんなりと簿記試験に受かって、一年の終わりに際してお詫び、反省、悔恨の言葉を列挙しなくても良い年にしたいと思っています。もちろん今年以上にがんばっていこうと思っています。こんな僕ですが今後ともよろしくお願いします。

平成5年、3回生の春を迎えるにあたって

森重 淳

この一年を振り返って

山田康裕

同好会のゼミ紹介、在ったことさえ知りませんでした。サークルの友達からゼミ紹介の冊子をもらい読んだものの、どこのゼミも同じように思えました。ある日、事務室前のゼミを紹介した掲示板を読んでいたとき、隣にいた人が、「藤井先生って、なかなか面白い人やったでえ。（……本当は、もう少しだけた表現で）」と言っているのを耳にしました。これが私が藤井ゼミを選んだ唯一の理由でした。

面接の日、5演に来てみると野郎ばかり（『大きなミスをおかしたかも…』）。プレゼミでは本を2冊仕上げ、学部中最長時間（『大きなミスをおかしたかも…』）。

しかしこの不安も、ゼミが実際始まると一掃されたことは言うまでもありません。5月までの簿記の練習では、プレゼミで得たかもしれない知識を実践を通して身につけることができ良かったと思います。6月の簿記の試験までに、実質的に勉強したのはこの時だけだったと思います。7月には、この一年の山場の一つがやって来ました。ゼミのレジュメの担当とサークルの合宿の準備が重なり、初めて貫徹なるものを体験しました。

夏期合宿では、ケーススタディの『ケ』の字も知らず、自分達の報告は不本意なものになってしまいました。ただただ先輩方の報告に舌を巻いていたのを覚えています。とは言うものの、合宿の記憶の大半を自由時間の事が占めているというのが、正直なところでしょう。

9月以降のケーススタディでは、計画はたてるものの遅々として進まず、時には当日の朝4時頃まで下宿で打合わせということもありましたが、今となっては過去の1ページになって……（えっ？まだあるって？）。

まあ、この一年間、ゼミとサークルとの両立が大変で、自分としてはうまくぐりぬけて来たつもりですが、気付かないところで迷惑をかけていたかもしれません。この場を借りてお詫びしておきます。これまでサークルという次元でしか交流関係の無かった私にとって、ゼミを通して交流関係を広げる事ができ、さらにそれが一次元ではなく、サークルの次元と重なり数次元にもなっていたことは本当に良かったと思います。

一年を振り返って

渡辺 忠行

一年などというのは早いもので、このゼミに入って（入れてもらって）から一年が経とうとしている。面接では20数名の中の11名に選ばれてラッキーと思っていたのも束の間、ワープロを買えだの、レジュメを作れだの、簿記試験を受けろだのという無理難題に、ゼミの選択を誤ったかなと思った時期もあった。またもともと勉強嫌いであるために、本すら読まずにゼミに出て全く分からず、このままだとついていけないのではないかと思った時期もあった。それが今では歴としたゼミの一員として、論文集に名を載せてもらえることを誇らしく思う。

とにかく、アホな私が何やかんや言いながらも今までやってこれたのは、ひとえに藤井先生の人徳の為せる業であり、また仲間意識とでも言ったようなもののおかげだと思います。本当に感謝しています。

最後に、今年度迷惑をかけた人に謝らせていただくとともに、来年度もよろしく願いしますということで終わります。

P. S どうも振り返るといのは好きじゃないので、来年度の抱負を一言。簿記の2級（できれば1級）をとり、あと、今年度はほとんど専門の単位をとれなかった（だろう）から、きちんと勉強して単位をとりまくりたい。（あくまでも抱負なので…。）

編集後記

共同研究が始まった頃は、本当に立派な論文をつくり上げることが出来るだろうか、という不安をゼミ生の誰もが抱いていたことと思います。しかしこうして、昨年度の論文集を、量的には間違いなくそしておそらく質的にも大幅に上回る、素晴らしい第2号の論文集を無事発刊できることとなった今では、この1年におけるゼミ生1人1人の苦勞が懐かしく思い出されます。

今年度はゼミ活動も2年目に入り、そして何より立命館大学奥村ゼミとのシンポジウムという確たる目標があったため、できる限りよいものをつくろう、という気持ちを皆が持っていたのではないのでしょうか。そして藤井先生の熱心な御指導とゼミ生の頑張りが見事に結実して、この論文集が完成したのだと思います。

今後も、様々な課題に取り組んだ、優れた論文集が発刊されていくことを願いつつ、編集後記とさせていただきます。

1993年2月

－編集委員会－

中田剛史 澤江由紀子 山口英孝 長瀬貴雄

藤月会論集 第2号

京都大学経済学部藤井ゼミナール

論文集編集委員会

〒606 京都市左京区吉田本町

京都大学 経済学部 藤井研究室 気付

印刷 昭和堂印刷所